

Liiketoimintamallin kehitys

Jani Helolahti

Opinnäytetyö

Tammikuu 2018

Tekniikan ja liikenteen ala

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Helolahti, Jani	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 28.01.2018
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Liiketoimintamallin kehitys		
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Alakangas Juhani, Jurvelin Jouni		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin asiakkuuksien hallintaa toimeksiantajan Pohjoismaiden yksikössä sekä liiketoiminnan vakiintuneita käytäntöjä. Lisäksi haluttiin selvittää Pohjoismaiden liike-elämän kulttuurieroja keskittyen kommunikaatioon ja päätöksentekoon. Tavoitteena oli luoda kokonaiskuva nykyisestä liiketoimintamallista ja tutkia voidaanko sitä hyödyntää Suomessa.</p> <p>Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Teoriaosuudessa käytiin läpi kirjallisuutta asiakkuudenhallinnasta, Pohjoismaiden kulttuureista sekä Business Model Canvasin mukaisesta liiketoimintamallista. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatellen toimeksiantajan valikoituja henkilöitä. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina teemahaastatteluina.</p> <p>Haastattelujen tuloksena saatiin henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa tietoa muissa Pohjoismaissa toteutettavasta asiakkuudenhallinnasta, myynnin prosesseista sekä liike-elämän kulttuurien erityispiirteistä. Pääteemoina nousivat esiin hyvät asiakassuhteet sekä asiakaspalvelu. Toiminnasta löydettiin kehityskohteita, joita nimettiin olevan asiakastarpeiden tunnistaminen, myynnin toimintatavat sekä asiakkuuksien segmentointi. Tuloksena luotiin liiketoimintamalli (Business Model Canvas), jonka todettiin soveltuvan Suomessa käytettäväksi. Pohjoismaiden liike-elämän todettiin olevan hyvin samantyyppistä, vaikka pieniä eroja löydettiin kommunikaatio- ja päätöksentekokulttuureissa.</p> <p>Työn tulosten todettiin olevan hyödyllisiä toimeksiantajalle, koska myynnin toimintaa kehittämällä ja asiakkuuksien ryhmittelyllä voitaisiin parantaa yrityksen kannattavuutta ja luoda enemmän arvoa asiakkaille.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakkuuden hallinta, Business Model Canvas, Pohjoismaiden liiketoimintakulttuuri		
Muut tiedot		

Author(s) Helolahti, Jani	Type of publication Master's thesis	Date 28.01.2018
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 48	Permission for web publication: x
Title of publication Development of business model		
Degree programme Master's Degree Programme In Technological Competence Management		
Supervisor(s) Alakangas Juhani, Jurvelin Jouni		
Assigned by Company X		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to explore customer relationship management and business model in employer's Scandinavia division. The aim was also to investigate the differences of Scandinavian business culture focusing communication and decision making. The target was to define the current business model and investigate if it could be utilized in Finland.</p> <p>The research method chosen was qualitative. The theory part included literature of customer relationship management, Scandinavian business culture and Business Model Canvas. The content of the empiric part was collected by interviewing the chosen persons of the employer. The interviews were carried out as individual theme interviews.</p> <p>The interviews provided information based on personal experience of customer relationship management, sales processes and differences of business culture in Scandinavia. The main themes that emerged were good customer relationships and customer service. The research revealed several development areas such as recognition of customer needs, sales procedures and customer segmentation. The result was business model (according to Business Model Canvas) which was concluded suitable for Finnish market. Regarding Scandinavian business culture, it was notified to be similar in every country, even though small distinctions were found in communication and decision making.</p> <p>The employer would benefit from the research results. By developing sales procedures and customer segmentation profitability could be improved and customers served better by providing them higher value.</p>		
Keywords/tags (subjects) Customer relationship management, Business Model Canvas, Business culture of Scandinavia		
Miscellaneous		

1 Sisällysluettelo

1	Johdanto	4
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset	4
1.2	Tutkimusote.....	5
1.3	Tutkimuskohde	5
2	Liiketoimintakulttuuri Pohjoismaissa	5
2.1	Yleistä	6
2.2	Ihmiset ja kommunikaatio.....	6
2.3	Tanska.....	7
2.4	Suomi.....	8
2.5	Norja	9
2.6	Ruotsi.....	11
3	Asiakkuudenhallinta	12
3.1	Määritelmä	13
3.2	Yleistä	13
3.3	Asiakkuudenhallinnan toteutus	14
3.4	Asiakkuuksien ryhmittely	14
3.4.1	Ryhmittelyn riskejä	16
3.4.2	Ryhmittely kannattavuuden perusteella	17
3.4.3	Ryhmittely asiakkuuksien luonteen perusteella	18
3.4.4	Muita ryhmittelyperusteita	18
3.4.5	Ryhmittely B2B mukaan	19
3.5	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen.....	20
4	Liiketoimintamalli (Business Model Canvas).....	21
5	Työn toteutus	26

5.1	Aineistonkeruu	26
5.2	Analysointi	28
5.3	Luotettavuus.....	29
6	Työn tulokset.....	30
6.1	Business Model Canvas muissa Pohjoismaissa	30
6.1.1	Avainpartnerit.....	31
6.1.2	Avaintehtävät	32
6.1.3	Avainresurssit	33
6.1.4	Asiakkaalle tuotettu arvo.....	34
6.1.5	Asiakassuhteet.....	35
6.1.6	Kanavat	36
6.1.7	Asiakassegmentit	36
6.1.8	Kustannusrakenne	37
6.1.9	Tulonlähteet	38
6.2	Business Model Canvas Suomessa	39
6.3	Toiminnan kehityskohteet.....	40
6.4	Liike-elämän erityispiirteitä muissa Pohjoismaissa.....	42
6.4.1	Ruotsi	42
6.4.2	Norja	42
6.4.3	Tanska	43
7	Pohdinta ja johtopäätökset.....	44
	Lähteet	46
	Liitteet.....	47

Kuvat

Kuva 1. Asiakkuuksien ryhmittely (Mäntyneva 2003, 25.).....	15
Kuva 2. Asiakkuuksien ryhmittely kannattavuuden perusteella (Mäntyneva 2003, 28.)	17
Kuva 3. Muuttajat makro- ja mikrosegmenteissä (Hollensen 2010, 296.)	19
Kuva 4. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 44.).....	22
Kuva 5. Kanavatyyppit ja kanavien vaiheet (Osterwalder & Pigneur 2010, 27.)	23
Kuva 6. Hinnottelumekanismit (Osterwalder & Pigneur 2010, 33.)	24
Kuva 7. Haastattelun edut ja haitat (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)	27
Kuva 8. Haastatellut henkilöt	28
Kuva 9. Liiketoimintamalli muissa Pohjoismaissa	31
Kuva 10. Avaintehtävät yrityksen ja asiakkaiden näkökulmasta	33
Kuva 11. Yrityksen pääkanavat ja kanavan vaiheet	36
Kuva 12. Kehityskohteiden nykytila ja toimenpiteet	40

1 Johdanto

Toimeksiantajan markkina-alueella Pohjoismaissa (Suomea lukuun ottamatta) on tehty liiketoimintaa jo parikymmentä vuotta. Oman tiedon mukaan tähän mennessä on toimittu pitkään samalla tavalla kartoittamatta tarkemmin myynnin toimintaprosesseja sekä kuinka asiakkuuksia hallitaan. Näin ollen on tarpeen selvittää nykyistä tilannetta, vakiintuneita prosesseja ja käytäntöjä. Niistä on tarkoitus muodostaa kokonaisvaltainen näkemys ja malli, jota voitaisiin hyödyntää Suomen markkinoilla.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka asiakkuuksia hallitaan Pohjoismaiden yksikössä, johon kuuluu Ruotsi, Norja, Tanska ja Suomi. Lisäksi luodaan Business Model Canvas nykyisestä liiketoiminnasta sekä tutkitaan voiko sitä hyödyntää sellaisenaan Suomen markkinoilla. Työssä pyritään hyödyntämään Pohjoismaissa saatua kokemusta ja näkemystä, jota voitaisiin hyödyntää Suomen markkinoilla. Tavoitteena pyritään saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen liiketoimintamalli Pohjoismaissa on nykyään?
- Voidaanko Pohjoismaissa käytettävää mallia hyödyntää Suomessa?
- Millaisia kulttuurieroja on Pohjoismaiden liike-elämässä, lähinnä kommunikaatiossa ja päätöksenteossa?

Rajaus Pohjoismaihin on tehty sillä perusteella, koska työnantajana toimii Pohjoismaiden yksikkö ja omana vastuualueena on Suomi. Pohjoismaita myös yhdistää samantyyppinen liiketoimintakulttuuri.

Opinnäytetyön aihealue on hyvin laaja, joten siihen liittyvästä teoriasta on rajattu tutkimuksen kannalta keskeiset osa-alueet. Teoreettinen viitekehys koostuu aihealueista, jotka liittyvät tiiviisti asiakkuuksien hallintaan, Pohjoismaiden bisneskulttuurin ominaispiirteisiin sekä liiketoimintamallin yksinkertaiseen kuvaukseen (Business Model Canvas).

Työn tuloksena on tarkoitus luoda kokonaiskuva nykyisestä liiketoimintamallista muissa Pohjoismaissa sekä muodostaa Suomeen soveltuva malli hyödyntäen olemassa olevaa tietoa ja kokemusta muista maista.

1.2 Tutkimusote

Laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus mahdollistaa ilmiön tutkimisen ja sen ymmärtämisen, varsinkin jos ilmiötä ei tunneta hyvin. Sen avulla pyritään selvittämään, mistä ilmiöstä on kyse ja saada siitä hyvä kuvaus tai syvälinen näkemys. Ilmiötä on usein helpompi ymmärtää syvällisemmin ja kokonaisvaltaisemmin sanallisesti kuvattuna kuin lukuina. Sanoilla saadaan myös ymmärrettävämpi kuvaus kuin määrällisellä ilmaisulla. Lisäksi laadullinen tutkimus mahdollistaa erilaisten prosessien kokonaisvaltaisen ymmärtämisen. (Kananen 2015, 71.)

Nykyisestä tilanteesta, olemassa olevista käytännöistä ja prosesseista halutaan saada kokonaisvaltainen sanallinen kuvaus. Laadullinen tutkimus on helpompi ja edullisempi toteuttaa kuin määrällinen. Lisäksi tutkittavia havaintoyksiköjä (haastateltavia henkilöitä) on määrällisesti vähän. Näin ollen parhaiten työn tutkimusongelman ratkaisemiseen soveltuu laadullinen tutkimusmenetelmä, mistä syystä se on myös valittu tutkimusotteeksi.

1.3 Tutkimuskohde

Toimeksiantaja on globaali yritys, joka toimii kaikilla raskaan teollisuuden aloilla mm. auto-, paperi-, prosessi, teräs-, kaivosteollisuus sekä energiantuotanto. Asiakaskunta koostuu erikokoisista yrityksistä, jotka toimivat Suomessa, Pohjoismaissa sekä kansainvälisillä markkinoilla. Tuotantolaitoksia löytyy lähes kaikista maanosista ja henkilöstöä on noin 5000. Toimeksiantajaa kutsutaan nimellä ”yritys”, jotta se pysyy tunnistamattomana.

2 Liiketoimintakulttuuri Pohjoismaissa

Pohjoismaiden ilmasto ja kulttuuri on hyvin samankaltainen ja maiden historia linkittyy tiiviisti yhteen. Kullakin maalla on kuitenkin omat tunnusmerkkinsä niin kulttuu-

reissa kuin ihmisten identiteeteissä. Tärkeää on, että kutakin maata ja kansalaisia kohdellaan yksilöinä. Väkiluku on suhteellisen pieni jokaisessa maassa ja asutus harvaa suhteessa maantieteelliseen pinta-alaan. Yhteisestä historiasta johtuen väestöistä on muodostunut itsenäisiä kansakuntia. Maita yhdistää kuitenkin useita piirteitä, joka tekee helpoksi liiketoiminnan harjoittamisen yli rajojen. (O'Brien & Jolly 1998, 73.)

Seuraavassa käydään läpi tarkemmin eri Pohjoismaiden bisneskulttuurin erityispiirteitä, joita myös haastattelun viimeinen osa käsittelee.

2.1 Yleistä

Yritysten organisaatiot ovat yleensä matalia ja ajattelutavan hierarkia suhteellisen vähäistä. Kokoukset järjestetään organisoidusti, esitykset pidetään ammattimaisesti sekä päätöksenteko on suoraviivaista ja nopeaa. Pohjoismaisesta näkökulmasta turhaa odottelua päätöksissä halutaan välttää. Tärkeää on saada meneillä olevat asiat päätökseen ja siirtyä seuraaviin asioihin. (O'Brien & Jolly 1998, 74.)

2.2 Ihmiset ja kommunikaatio

Pohjoismaiseen identiteettiin kuuluu ihmisten suoruus ja suorasukaisuus. Asiat sanotaan suoraan kainostelematta ja tarkoitus halutaan tuoda selvästi esille. Tämä saattaa tuntua muista kulttuureista katsottuna jopa aggressiiviselta ja tyllyltä. Toisaalta ihmiset ovat vähemmän sosiaalisia, mutta ystävyyssuhde on lojaali ja jopa elinikäinen. Perusluonnetta korostaa nimenomaan rehellisyys, lojaalisuus ja aitous. Pohjoismaissa pärjää hyvin englannin kielellä, koska käytännössä kaikki sitä osaavat ja puhuvat mielellään. (O'Brien & Jolly 1998, 74.)

Liiketoimintaa tehdessä ihmiset kommunikoivat, eivät yritykset. Eri kulttuuritaustaisten ihmisten kommunikoidessa monet asiat vaikuttavat, kuinka toinen asiat ilmaisee ja kuinka toinen ne ymmärtää. Kulttuurisidonnaisia tekijöitä ovat historia, tavat, perinteet ja tabut. Puhumisella pyritään yleensä vaikuttamaan tai käsittelemään vastapuolta. Puheella voidaan myös korostaa johto-asemaa tai luomaan kuva hallitsemisesta. Kunkin kulttuurin kommunikoinnin kaava, kuuntelemisen ominaisuudet ja vastapuolen käsittely ovat yllättävän johdonmukaisia. Eri kulttuureista tulevien ihmisten

ymmärtäminen helpottuu merkittävästi, kun tiedostetaan eri kulttuurien kommunikoinnin erityispiirteet ja ominaisuudet. Näin ollen liikeneuvotteluissa päästään helpommin haluttuihin päämääriin kun vastapuolta ymmärretään paremmin. (Lewis 1999, 1.)

2.3 Tanska

Tanska on pieni maa, jolla on sivistynyt teollinen talous. Se ei kärsinyt edellisestä lamasta niin pahasti kuin muut Pohjoismaat, johtuen hyvin vientivoittoisesta taloudesta. Tanskalaiset ovat hyvin itsenäisiä ja määrätietoisia. Päätökset tehdään nopeasti ja yritystoiminta on muutenkin hyvin dynaamista. Muutoksia ei pelätä, vaan niitä pyritään tekemään, jotta saadaan kehitystä aikaan. Yritykset ovat suhteellisen pieniä eurooppalaisittain. Tanskalaista kulttuuria ja ihmisiä voidaan pitää lähimpänä Eurooppalaisina johtuen läheisestä sijainnista. Väestö puhuu sujuvasti englantia sekä myös saksaa tietyillä alueilla. (O'Brien & Jolly 1998, 8-74.)

Tanskalaiset pitävät tasa-arvoa erittäin tärkeänä ja jokaisella kuuluu olla samat oikeudet taustasta riippumatta. Hierarkioita ja muodollisuuksia on vähän yrityselämässä. Kaikkia työntekijöitä ja johtajia pidetään yhtä tärkeinä. Tanskalaiset ovat työteliäitä ja työhön käytetty aika käytetään tehokkaasti ja tuottavasti. Tanskalaisissa yrityksissä johtaja on useimmin tiiminvetäjä ja mahdollistaja kuin delegoiva päätöksentekijä. Kaikkien työntekijöiden mielipide pyritään ottamaan huomioon päätöksenteossa ja niinpä heitä kannustetaan ilmaisemaan mielipiteitään. (Passport to Trade 2.0 2014.)

Päätöksenteko ei ulotu vain ylimpään johtoon, vaan kaikilla tasoilla pyritään tekemään päätöksiä ja toimimaan demokraattisten periaatteiden mukaan. Paineenkin alla tanskalaiset pyrkivät säilyttämään hyväntuulisen ilmapiirin neuvotteluissa. Keskusteluja käydään laajasti samalla tasolla ja onnistuneeseen lopputulokseen pyritään pääsemään. (Lewis 1999, 68.)

Tanskalaisessa kokouskulttuurissa uskotaan hienovaraisuuteen ja tyyneyteen. Yleensä kaikkien ehdotukset pyritään ottamaan huomioon. Ikävistäkin asioista puhuttaessa halutaan säilyttää tyyneys ja sivistyneisyys eikä haluta antaa tunteille valtaa. (Mts. 12.)

Tanskalaisia pidetään helposti lähestyttävinä ja kärsivällisinä neuvottelijoina. He ovat myös hyviä kuuntelijoita ja kuuntelukulttuuri on aktiivisempaa verrattuna suomalaisiin ja ruotsalaisiin. Vastaehdotuksia tehdään usein ja palautetta annetaan aktiivisesti. Humoristisia, mutta vaatimattomia puhujia arvostetaan. (Mts. 32.)

2.4 Suomi

Suomalaisia voidaan pitää vakavampina ja varautuneempina. Ihmiset puhuvat vähän, mutta sisältö on hyvin asiapitoista. Hiljaisuus on osa keskustelua ja ”small talk” koetaan monesti vaikeana ja turhauttavana. Toisaalta suomalaiset pyrkivät tulkitsemaan eleiden merkitystä neuvotteluissa. Suomalaiset puhuvat hyvin englantia ja varsinkin nuoret opiskelevat innokkaasti myös muita kieliä. Yrityselämässä on aina arvostettu venäjän kielen taitoa johtuen tiiviistä kauppakumppanuudesta. (O’Brien & Jolly 1998, 75.)

Suomalaiset ovat pääasiassa vaatimattomia, hillittyjä ja asiakeskeisiä ja heidän kanssa on helppo aloittaa liikeneuvottelut. Henkilökohtaisia suhteita ei tarvitse luoda liiketoiminnan aloittamiseen, niin kuin joissain muissa kulttuureissa. Pitkäaikaisia liikesuhteita kuitenkin arvostetaan. Suomalaisia pidetään vaatimattomina, luotettavina ja rehellisinä. He arvostavat suoruutta ja avoimuutta sekä tarkoittavat täsmälleen mitä sanovat. Suomalaisille ”kyllä” tarkoittaa ”kyllä” ja ”ei” ei tarkoita ”ehkä”. (Passport to Trade 2.0 2014.)

Kokouksiin tullaan ajallaan ja sitä odotetaan myös kaikilta osallistujilta. Ne ovat yleensä lyhyitä ja asiakeskeisiä ja jokaisen oletetaan saapuvan hyvin valmistautuneena. Suomalaiset ovat suoraviivaisia puheissaan ja toimissaan. On tärkeää pitää kokouksissa annetut lupaukset ja noudattaa sovittuja aikatauluja. Tämä auttaa pitämään yllä luottamusta kulttuurissa, jossa luottamus on olennainen osa liikekumppanuutta. (Passport to Trade 2.0 2014.)

Suomalaisille luonteenomaista on kertoa kokouksissa vain tarpeellinen. Turhia sanoja pyritään välttämään. Jos toinen osapuoli ei ymmärrä asiasisältöä sen sijaan, että pyrittäisiin selventämään asioita, toistetaan helposti jo ilmaistua sisältöä. Asiaehdotuksiin voisi pyrkiä saamaan enemmän väriä ja tunnetta italialaisen kulttuurin tapaan. Suomalaiset ovat erityisen hyviä kuuntelemaan. Perinteiden mukaan ei ole soveliasta

keskeyttää puhujaa. Palautetta ei pyritä antamaan toisen puheenvuoron aikana lainkaan. (Lewis 1999, 14-30.)

Suomessa ei panosteta markkinointiin tarpeeksi, vain noin puolet siitä mitä vastaavilla yrityksillä kilpailevissa maissa. Markkinointiin satsataan noin kaksi prosenttia liikevaihdosta, mikä on Anne Korkiakosken mukaan liian vähän. Suomalaisten innovaatiot ja osaaminen jäävät osin hyödyntämättä, kun satsaamme liian vähän markkinointiin. Yleistä on että huonon suhdanteen koittaessa leikataan markkinoinnista ensimmäisenä, kun taas fiksumpaa olisi panostaa rohkeasti siihen ja voittaa markkinaosuuksia kilpailijoilta. Innovaatiolistauksissa Suomi sijoittuu maailman kärkeen, mutta kaupallistamisessa olemme sijalla 39. (Keskisuomalainen 2016.)

Miksi markkinointia tarvitaan? Korkiakosken mukaan markkinoinnilla voidaan vaikuttaa siihen, että tuotteiden ja palveluiden kysyntä, kauppa ja vaihdanta kasvavat. Lisäämällä markkinointia luodaan pohjaa yritysten kasvulle ja menestykselle, mikä luo taas työpaikkoja ja arvonlisäkertymää. Markkinointi lisää kysyntää, mutta sillä ei ole merkitystä, jos yritykset eivät halua kasvaa. Suomalaisia yritykset ovatkin moneen muuhun maahan verrattuna huomattavasti vähemmän kasvuhakuisia. (Keskisuomalainen 2016.)

Brändien rakentaminen tuntuu olevan haaste suomalaiselle yritysjohdolle. Kansainvälisesti vahvasta ja halutusta brändistä ollaan valmiita myös maksamaan. Yritysten pitäisi jalostaa enemmän raaka-aineita ja innovaatioita itse sen sijaan, että toimittaa muualle. Juuri tähän tarvittaisiin nimenomaan markkinointia. (Keskisuomalainen 2016.)

2.5 Norja

Norjalaiset nauttivat ehkä korkeimmasta elintasosta johtuen pääosin suurista öljy- ja kaasuvarannoista sekä vesivoimasta. Suuret energiavarat ovat olleet päätulonlähde valtiolle viime vuosikymmenet. Valtio onkin poikkeuksellisesti selvinnyt ilman ulkopuolista velkaa. Öljynhinnan heilahtelu ja markkinoiden epävakaisuus on saanut norjalaiset panostamaan viime vuosina metsä-, kemikaali- ja metalliteollisuuden tuotteisiin. (O'Brien & Jolly 1998, 14.)

Norjalainen bisneskulttuuri on konservatiivista. Ruotsalaisiin verrattuna ihmiset ovat varovaisempia ja vähemmän taipuvaisia small talk:iin. Norjalla on pitkä historia Ruotsin kanssa, mutta norjalaiset haluavat välttää vertailua Ruotsiin. Norjalaiset ovat ylpeitä historiastaan ja kulttuuristaan ja perinteitä halutaan vaalia. (Mts. 75.)

Norjalaiset kokevat tärkeänä tutustua liikeyhteisöihin. Ennen kuin puhutaan mistään konkreettisesta, kuten tilauksista, tarvitaan useita neuvottelukierroksia. Suomalaiset saattavat ymmärtää tämän väärin, koska se ei ole merkki siitä, että norjalaisyhtiöllä ei olisi kiinnostusta. Yritysten johtamisessa Norja on yksi maailman demokraattisimmista maista. Päätöksenteko vie aikaa ja siinä kuunnellaan työntekijöitä lattiatasolta asti. (Taloussanomat 2004.)

Björn Storvikin mukaan seuraavat neuvot ovat erityisen tärkeitä, kun halutaan aloittaa liiketoimintaa norjalaisten yritysten kanssa:

- 1) Käytä Pohjoismaista lähestymistapaa ja hyödynnä Pohjoismaisia vahvuuksia.
- 2) Toimi suoraviivaisesti liiketoimissa.
- 3) Ole valmis investoimaan kasvuun.
- 4) Vahvista kasvanutta opiskelijoiden ja työvoiman vaihtuvuutta.
- 5) Tue pieniä liiketoimivia Norjassa ja Suomessa.
- 6) Näe vaivaa liiketoiminnan esteiden poistamisen eteen niin henkilöiden kuin yritysten välillä.

(Keskuskauppakamari 2016.)

Demokraattisessa Norjassa esimiehet vastaavat lukuisista asioista ja alaiset kääntyvät helposti esimiesten puoleen neuvoa tarvitessaan. Myös keskijohtoa kuunnellaan ja heidän mielipiteitään otetaan huomioon päätöksenteossa. Ylin johto toimii vastuullisesti ja tilivelvollisesti. (Lewis 1999, 66.)

Kokouksissa arvostetaan suoraa ja vilpitöntä kommunikaatiota sekä välillä huumorilla maustettua sanailua. Tärkeää on toimia reilusti ja avoimesti. Yhteisymmärryksen saavuttamiseen tarvitaan yleensä selkeä kuva kokonaisuuksien hahmottamisesta. Tehy päätöstä ei helpolla haluta muuttaa. (Mts. 12.)

Norjassa kuuntelija arvostaa huumoria, mutta samalla luodaan voimakkaita näkemyksiä, joita myös tuodaan esille. Tietoa ja faktoja halutaan kuulla paljon, mutta henkilökohtaista lähestymistä osataan myös arvostaa. (Mts. 32.)

Norjalainen kuuntelija haluaa nähdä tasa-arvoisen, mutta elävän esityksen, jossa korostetaan tuotteen laatua, selkeää suunnittelua ja luotettavia ominaisuuksia. Tekniset yksityiskohdat ovat myös tärkeitä. Asiat pitää esitellä faktoina, eikä ominaisuuksia kannata liioitella. (Mts. 56.)

2.6 Ruotsi

Ruotsi on Pohjoismaiden hallitseva ja suurin taloudellinen, teollinen ja sotilaallinen maa. Myös Ruotsi kärsi 80-luvun lamasta, jonka seurauksena maassa koettiin muutoksia talouspolitiikassa ja aloitettiin investoinnit korkeaan teknologiaan sekä tuotekehitykseen. Tämän seurauksena yrityksiä on runsaasti ja ne ovat monikansallisia. Menestystarinoita löytyy niin auto-, lentokone- kuin huonekaluteollisuudesta. Monet yritykset pyrkivät kasvamaan yritysostojen kautta. Tärkeimmät luonnonvarat ovat rautamalmi, sinkki, lyijy, puu, hopea, vesivoima ja kala. (O'Brien & Jolly 1998, 15-76.)

Ihmiset ovat tanskalaisten ohella sosiaalisia ja tykkäävät puhua paljon. Neuvotteluissa puhutaan paljon, mutta päätöksenteko ei ole yhtä suoraviivaista kuin Tanskassa tai Suomessa. Ruotsalaiset ovat kuitenkin avoimia, ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä. Englanninkielen puhuminen ei tuota vaikeuksia ihmisille. (Passport to Trade 2.0 2014.)

Ruotsalainen kommunikaatiotyyli on suora ja avoin. Kannattaa mennä puheessa suoraan asiaan ja välttää ajan tuhlaamista. Tyyli saattaa vaikuttaa hieman tyllyltä, mutta siitä ei tule pahastua. Ruotsalaiset ovat hyviä kuuntelijoita ja odottavat sinulta samaa. Keskusteluissa on tärkeää odottaa omaa vuoroaan ilman toisen puhujan keskeyttämistä. Vallan, hierarkian tai tunteiden esiintuomista halutaan välttää. Selkeitä menettelytapoja arvostetaan ja vastaavaa käytöstä odotetaan myös neuvottelukumppaneilta. (Passport to Trade 2.0 2014.)

Kokousten odotetaan alkavan sovittuna ajankohtana ja ne aloitetaan ja lopetetaan kädenpuristukseen. Täsmällisyys on tärkeää niin liike-elämässä kuin yksityiselämän puolella ja se symboloi sekä kunnioitusta että tehokkuutta. Ruotsalaiset pitävät

suunnitelmallisuudesta ja asioiden aikatauluttamisesta. Tasa-arvoa ja konsensusta kunnioitetaan ja on tärkeää huolehtia, että kaikki osallistujat ovat mukana päätöksenteossa. Kokoukset seuraavat etukäteen määritellyä esityslistaa ja lopputuloksena kirjataan sovitut päätökset. On tärkeää pitää kiinni tehdyistä lupauksista ja sovitut asiat tulee hoitaa ajallaan. Näin kasvatetaan ja ylläpidetään luottamusta, mikä on tärkeää mille tahansa liikesuhteelle. (Passport to Trade 2.0 2014.)

Ruotsalaiset johtajat eivät toimi itsevaltaisesti, vaan kuuntelevat muita saman hierarkiatason kollegoita sekä alaisten mielipiteitä. Ehkä tästä johtuen päätöksenteko Ruotsissa on suhteellisen hidasta. On todettu ruotsalaisten johtajien käyttävän valtaa näyttämättä kuitenkaan omaavansa sitä. (Lewis 1999, 62.)

Kommunikaatio neuvotteluissa voi tuntua itsekeskeiseltä siitä syystä, että ruotsalaiset tykkäävät puhua paljon heitä koskevista asioista. Yksimielisyys on erittäin tärkeää ja korostuu päätöksenteossa. Tämä ja se, että ruotsalaiset haluavat toimia heille ominaisten tapojen mukaan, saattaa aiheuttaa turhautumista muille kansalaisuuksille. (Mts. 10.)

Ruotsalaiset ovat hyviä kuuntelijoita, mutta antavat suomalaisia enemmän palautetta. He haluavat kuulla paljon yksityiskohtia sekä faktoja sisällöstä. Myös yleisön tai vastapuolen ajatuksia mietitään tarkkaan, mikä saattaa aiheuttaa jännitystä. (Mts. 30.)

3 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudet ovat yrityksen keskeisin resurssi. Ilman asiakaskantaa yritys ei voi käytännössä toimia. Asiakkuudenhallinta ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Vastaamalla entistä paremmin olemassaoleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin yritys pääsee parempaan asiakaskannattavuuteen ja tämän myötä asiakkuuksien suurempaan kokonaisarvoon. (Mäntyneva 2003, alkusanat.)

3.1 Määritelmä

Yritys tarvitsee asiakkaitaan olemassaolon turvaamiseksi. Yleisesti asiakkuudenhallinnasta käytetään lyhennettä CRM (Customer Relationship Management). Termi kattaa kaikkien asiakkuuksien hallinnan, eikä kohdistu vain yhteen asiakkaaseen. Olennaista on, että asiakkaiden tarpeet tunnistetaan ja kyetään täyttämään nykyistä paremmin. Tästä asiakas ei ole kuitenkaan valmis maksamaan enempää, joten yrityksen tulee löytää ratkaisu kuinka vastata paremmin ja tehokkaammin kunkin asiakkaan tarpeisiin ilman sille koituvia lisäkustannuksia. (Mäntyneva 2003, 9-10.)

3.2 Yleistä

Mikäli halutaan korostaa asiakkuuksia, tulee tarkastella asioita nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Jos asiakasta ei pidetä keskiössä ja eikä sen tarpeita tarkastella, ei voida luoda arvoa itse asiakkaalle. Markkinoinnin tavoitteena onkin luoda sellaista arvoa, jota myös asiakas arvostaa. Olennaista on luoda asiakasarvoa asiakaskannattavuus säilyttäen. Yleisesti yritykset haluavat säilyttää nykyiset asiakkaansa pitkäaikaisina asiakkaina. Asiakkuudenhallinnalla pyritään korostamaan sellaista päätöksentekoa, minkä asiakkuuksien kehittämiseen se jatkossa haluaa panostaa. (Mäntyneva 2003, 11.)

Mäntynevan mukaan asiakkuudenhallinnan edut voidaan jakaa kahteen ryhmään (2003, 12):

- 1) Asiakkuudenhallinta lisää tietämystä ja ymmärrystä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, syistä ja tarpeista.
- 2) Asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä näin ollen vahvistaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta.

Asiakkaiden lisääntyvän ymmärryksen myötä voidaan parantaa asiakkuuksien johtamiseen liittyvien strategisten analyysien laatua ja sisältöä. Samalla kyetään kohdistamaan markkinointia tehokkaammin tietyllä tavalla ja tietyille asiakkaille. Yleisesti voidaan todeta, että kaikki myynnin ja markkinoinnin operatiiviset toiminnot tehostuvat mitä enemmän tiedetään asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Olennaista on kuitenkin tehdä jatkuvaa analyysiä ja muuttaa toimintatapoja tarpeen vaatiessa. Lisäksi on tärkeää lisätä mitattavuutta asiakkaiden johtamisen myötä. Erilaisilla myynnin ja

markkinoinnin mittareilla saadaan analysoitua niin asiakkaiden käyttäytymistä kuin omaa operatiivista toimintaa. (Mts. 12.)

3.3 Asiakkuudenhallinnan toteutus

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistaminen liittyy olennaisesti markkinointiin. Sen perusteella on helpompi tehdä tarkempaa asiakkuuksien segmentointia. Ostokäyttäytymistä mallinnettaessa on tavoitteena lisätä asiakaskannattavuutta asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Ostokäyttäytyminen ei kuitenkaan pysy jatkuvasti samanlaisena, joten yrityksen täytyy kerätä mahdollisimman paljon tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksista. (Mäntyneva 2003, 12.)

Asiakkuudet ovat erilaisia ja niiden kannattavuus vaihtelee yrityksen näkökulmasta. Näin ollen markkinoinnin monikanavaisuus ja tarjoaman vaihtelu antavat mahdollisuuden erilaistaa markkinoinnin toteutusta asiakaskohtaisesti. Olennaista onkin ryhmitellä asiakkaat tarkoituksenmukaisesti, mutta kuitenkin niin että he tuntevat tulleen kohdelluksi yksilöllisesti. (Mts. 13.)

Asiakkuudenhallinnan kehittämiseen vaaditaan markkinoinnin monikanavaisuutta, jonkinlaista asiakkaiden ryhmittelyä sekä asiakkaiden ja oman toiminnan mitattavuutta. Menestyäkseen asiakkuudenhallinta vaatii myös yrityksen organisaatioilta ja työntekijöiltä enemmän. Informaatioteknologiaa täytyy hyödyntää paremmin, organisaation toimintaa ja ajattelutapaa täytyy mukauttaa asiakkuudenhallintaa tukevaksi. Strategisesti ajateltuna asiakkuudenhallintaa kannattaa keskittää sellaisiin markkinoihin, joilla yksittäisen asiakkuuden johtaminen ei ole perusteltua tai kustannustehokasta. Asiakkuudenhallinta on käytännössä asiakkaiden tarpeiden ja niiden mahdollisimman tehokkaan tyydyttämisen jatkuvaa oppimista. (Mts. 14.)

3.4 Asiakkuuksien ryhmittely

Asiakkaiden ryhmittely on lähtökohta asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle. Ilman ryhmittelyä on hankalaa analysoida asiakkaiden kannattavuutta sekä eritellä niitä tärkeysjärjestyksen perusteella. Käytännössä joihinkin asiakkaisiin kiinnitetään enemmän huomiota ja käytetään enemmän resursseja kuin toisiin. Lisäksi markkinoinnin kohdentaminen helpottuu ryhmittelyn jälkeen. Asiakkuuksien ryhmittelyllä

pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä samanlaisten tarpeiden tai yhdenmukaisen ostokäyttäytymisen mukaan. Kuvassa 1 on kuvattu asiakkuuksien ryhmittelyä eri näkökulmista. (Mäntyneva 2003, 25-26.)

Näkökulma	Ongelma	Informaation tarve
Tunnistaminen	Keitä he ovat?	Demografinen ja ostopreferensseihin liittyvä informaatio.
Aktiviteetit	Mitä he tekevät?	Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten he tuotetta käyttävät?
Sijainti	Missä he ovat?	Maantieteellinen tai virtuaalinen sijainti.
Markkinointiviestinnän kohdentaminen	Miten heihin saa yhteyden?	Miten asiakkaihin on otettu yhteyttä? Mikä on vaikuttanut?
Asiakkuuksien arvo	Minkä arvoisia he ovat?	Asiakkuuden potentiaalinen ja nykyinen arvo.

Kuva 1. Asiakkuuksien ryhmittely (Mäntyneva 2003, 25.)

Markkinoinnin parempi kohdentaminen on riippuvainen siitä, miten potentiaaliset asiakkaat tavoitetaan ja saadaan yrityksen asiakkaiksi. On tärkeää myös selvittää voidaanko samoille asiakkaille myydä muita yrityksen tuotteita, jotta heidän kokonaismääränsä kasvaa. Kannattavuuden parantamiseen pyritään myymään asiakkaille parempikatteisia tuotteita nykyisten sijaan. Asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi on tärkeää selvittää, kuinka pitkiä asiakkuudet tyypilliset ovat ja miten olemassa olevat asiakkuudet ovat ylläpidettävissä. (Mts. 25-26.)

Mäntynevan mukaan segmentoinnin tavoite nähdään kaksivaiheisena. Ensisijaisesti tavoite on ryhmitellä asiakkuudet eri lohkoihin, jolloin kiinnitetään huomiota nykyiseen ja potentiaaliseen myyntiin. Toissijaisesti asiakkuuden vaihe elinkaarellaan sekä nykyinen ja potentiaalinen kannattavuus toimivat perusteina markkinointiviestinnän sisältöä, kanavaa ja tiheyttä määriteltäessä. Perinteinen segmentoinnin tavoite on ollut markkinointiviestinnän tarkempi kohdentaminen. (Mts. 26.)

Segmentointi on oleellinen osa asiakkuudenhallintaa, koska tarpeisiin ja ostokäyttäytymiseen liittyvää informaatiota voidaan hyödyntää segmenttejä muodostettaessa. Segmenttien ominaispiirteet otetaan huomioon markkinointia toteutettaessa. Oleellista on hyödyntää enemmän informaatiota kuin perinteistä esim. demografisia tekijöitä segmentointia tehdessä. Segmentointi mahdollistaa yrityksen tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvien segmenttikohtaisten tarpeiden määrittämisen. Näin yritys voi

muokata tuote- ja palveluvalikoimaansa paremmin asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. (Mts. 27.)

Segmentoinnin tarkoituksena on määrittää asiakkaan haluama arvo, mitä myyjän pitäisi pystyä tarjoamaan. Se kuinka hyvin myyjä pystyy täyttämään asiakkaan tarpeet, riippuu siitä kuinka myyjä pystyy aktivoimaan resurssit, aktiviteetit ja tekijät. Myyjällä on kuitenkin rajallinen mahdollisuus näiden tekijöiden kautta valita vapaasti oma asiakaskuntansa. (Hollensen 2010, 299.)

Ryhmittelyllä on mahdollista lisätä asiakaskuntaa ja sitä kautta kannattavuutta, kunhan resurssit hyödynnetään järkevästi. Bisnesstrategian luomisessa kannattaa käyttää segmentointia ja miettiä kannattavimpia markkinaryhmiä. Ryhmittelyn pitäisi nimenomaan jakaa markkinat niihin osa-alueisiin, joihin investoimalla ja resursoimalla saavutetaan pitkä-aikainen kilpailuetu. (Mts. 286.)

3.4.1 Ryhmittelyn riskejä

Ryhmittely voi sisältää myös tiettyjä riskejä. Segmentointi perustuu sen hetkiseen olettamukseen asiakkuuksien käyttäytymisestä eikä varmuudella voida ennustaa tulevaisuuden toimintaa asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi se helposti johtaa asiakkuuksien tasapäistämiseen, vaikka eroja esiintyy eri markkina-alueilla sekä markkinaryhmissä. Kilpailua ei oteta tarpeeksi huomioon tai tarpeeksi vakavasti. Pitäisi kyetä asettumaan kilpailijoiden asemaan ja miettiä heidän mahdollisia markkinointistrategioitaan. On tärkeää tehdä ero tuotteiden ja markkinasegmenttien välille. Segmenttejä ei pidä nimetä tuotteiden tai niiden ominaisuuksien mukaan, koska markkinat on luotu ihmisten toimesta. (Hollensen 2010, 283.)

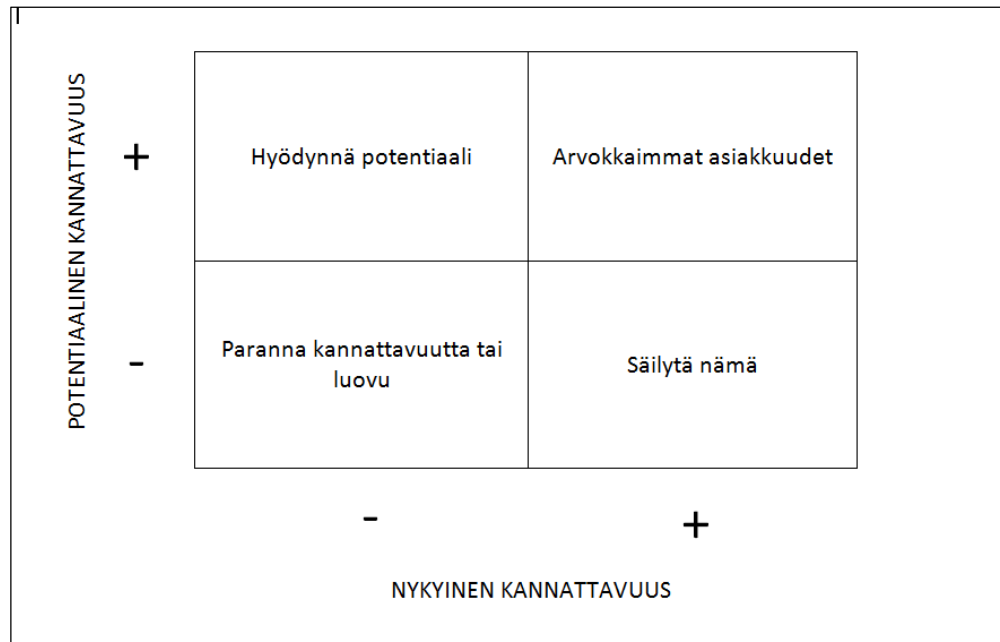
Asiakkaat jotka käyttävät tiettyä tuotetta esim. jotain raaka-ainetta suuria määriä, ostavat muutamilta tietyiltä toimittajilta. Myös raaka-aineen hinta voi olla markkinahinnoitteluperusteista, kuten metalleissa. Tällaisiin ei ole syytä kohdistaa resursseja ryhmittelymielessä. Jotkin markkinat tai kohderyhmät saattavat olla niin kapeita, joihin kohdistaminen ei kannata heikon tuottavuuden takia. Markkinointi kannattaa kohdistaa tarpeeksi suurelle maantieteelliselle alueella tai useille kohderyhmille ilman sen kummempaa ryhmittelyä. (Mts. 286.)

Markkinasegmentointi aiheuttaa kustannuksia. Mitä enemmän ja tarkemmin ryhmittelyä tehdään, sitä kalliimmaksi koko prosessi tulee. Näin ollen prosessin laajuus ja syvyys kannattaa määritellä, jotta tiedetään kuinka tarkkaa tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä halutaan saada ja hyöty käyttää. (Mts. 298.)

3.4.2 Ryhmittely kannattavuuden perusteella

Eräs asiakkaiden ryhmittelytapa on tarkastella niiden taloudellista potentiaalia eli kannattavuutta. Siinä on oleellista tarkastella kannattavuutta ajan saatossa, onko tapahtunut muutoksia pitkällä aikavälillä. (Mäntyneva 2003, 27.)

Mäntyneva kuvaa yksinkertaisella kuviolla (ks. kuva 2) erityyppisiä asiakkuuksia kannattavuuden näkökulmasta. Mikäli jokin asiakkuus ei tuota, kannattaa siitä luopua tai yrittää parantaa kannattavuutta. Saattaa olla myös asiakkaita jotka omaavat potentiaalia, mutta sitä ei ole vielä täysin löydetty tai hyödynnetty. Kuvion jaottelun perusteella on helpompi luoda strategia, jonka mukaan kohdistetaan erityyppisille asiakkailla erilaisia toimia kannattavuuden parantamiseksi. (Mts. 28.)



Kuva 2. Asiakkuuksien ryhmittely kannattavuuden perusteella (Mäntyneva 2003, 28.)

3.4.3 Ryhmittely asiakkuuksien luonteen perusteella

Mäntynevan mukaan (2003, 30) toinen ryhmittelyperuste voi olla jaottelu asiakkaiden luonteen perusteella neljään ryhmään: transaktio-, sopimus-, preferenssi- ja kumppanuusasiakkuuksiin.

Transaktioasiakkaat suosivat ostamisen helppoutta ja edullista hintaa. Asiakassuhde ei ole välttämättä vahva ja pitkäaikainen, koska asiakas on valmis milloin tahansa vaihtamaan yritystä esimerkiksi halvemman hinnan perusteella. Tässä tapauksessa markkinointi on yleensä kohdistettu suurille kohderyhmille, jotta saadaan helposti ja nopeasti uusia asiakkaita. (Mts. 30.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on muuttaa olemassa olevat transaktioasiakkuudet kiinteämmiksi asiakassuhteiksi. Sopimusasiakkuudelle on ominaista kiinteämpi asiakassuhde. Joskus voidaan edellyttää kirjallista sopimusta yrityksen ja asiakkaan välillä, jolloin määritetään tarkemmin kumpaakin osapuolta sitovia lausekkeita. (Mts. 30.)

Seuraava tavoite voi olla saada asiakkaat preferenssiasiakkaiksi. Tällöin asiakas usein ostaa tietyn yrityksen niin usein kuin mahdollista. Lisäksi yritys on saattanut saada positiivisen leiman ja sitä voidaan mainostaa asiakkaiden keskuudessa. (Mts. 30.)

Kumppanuusasiakkuuksia on yleensä vähän. Niiden hankkiminen ja ylläpitäminen ei ole helppoa ja vie usein aikaa saavuttaa sellainen. Kumppanuus vaatii molempinpuolista sitoutumista, josta syystä tämäntyyppiset asiakkuudet solmitaan yritysten ylimmän johdon päätöksellä. Kumppanuus vaatii yleensä paljon resursseja. Tästä syystä kumppanuussuhteita voi olla rajallinen määrä. Kumppanuus vaatii molempinpuolista joustamista, joten yrityksen kannattaa suhteuttaa omat mahdollisuutensa ja resurssinsa mahdollisten kumppaneiden määrään. Useimmiten kumppanuuksia halutaan kuitenkin luoda ja säilyttää. (Mts. 31.)

3.4.4 Muita ryhmittelyperusteita

Kaikki asiakkuudet eivät ole yleensä yhtä tuottavia. Asiakkuudenhallinnan tehtävänä on ohjata yrityksen toimia siten, että kaikkien asiakkaiden tuotto optimoituu. Yleensä pieni osa asiakkuuksista tuo suurimman osan voitoista. Näin ollen pitäisi tun-

nistaa kaikkein kannattavimmat ja kannattamattomimmat asiakkaat. Tähän pyritään taloudellisella ryhmittelyllä, jolla otetaan huomioon asiakkaiden taloudellinen arvo ja kannattavuus. (Mäntyneva 2003, 39.)

Mäntynevan mukaan (2003, 44) muita ryhmittelykriteereitä voivat lisäksi olla:

- yritys- ja kuluttaja-asiakkuudet (B2B ja B2C)
- suuret, keskisuuret ja pienet
- markkina-alueittain eroavat
- jakelukanaviltaan eroavat
- markkinointimenetelmiltään eroavat asiakkuudet

Oleellista on että yrityksessä määritellään juuri sen kriteereihin ja tarpeisiin sopiva ryhmittelytapa ja että jonkinlaista ryhmittelyä käytetään ja hyödynnetään.

3.4.5 Ryhmittely B2B mukaan

Hollensen käyttää ryhmittelyperusteena B2C (kuluttajamarkkinat) ja B2B (yritysmarkkinat) jakoa. Tässä keskitytään B2B, koska oma työ käsittää kyseisen markkina-alueen. Sopivien segmentoinnin muuttujien määrittelemisen bisnesmarkkinoissa voi olla haastavaa. B2C markkinat ryhmitellään tyypillisesti väestöryhmien ja psykograafisten tekijöiden mukaan, kun taas B2B liikemaailman organisaatioiden mukaan. Yleinen jako bisnessegmentoinnissa on makro- ja mikroryhmittely (ks. kuva 3). Makroryhmittely perustuu kovien tekijöiden jakoon, kuten demograafisten ja organisaatioperusteisesti. Mikroryhmittelyssä otetaan huomioon pehmeitä tekijöitä, kuten ostajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja päätöksentekoon liittyviä asioita. (Hollensen 2010, 296.)

Makromuuttujat	
Teollisuuden ala	Valmistus, jälleenmyynti, talous, palvelut
Organisatoriset ominaisuudet	Koko, sijainti, tehtaan ominaisuudet, taloudelliset tekijät
Loppukäyttäjän markkinat	Lopputuotteiden valmistajat, myyjät ja jälleenmyyjät, pankit, kaupalliset toimijat
Tuotteen sovellus	komponentit, lopputuotteet, kuluttaja, jälleenmyynti, tuotantolinja
Mikromuuttujat	
Organisatoriset muuttujat	Ostotapahtuman vaihe, asiakkaan kokemus, vuorovaikutuksen tarve, tuote-innovaatio
Ostotapahtuman muuttujat	Varastoarvo, oston tärkeys, ostopolitiikka, -kriteeria ja -strategia
Yksilölliset muuttujat	Henkilökohtaiset ominaisuudet, valtarakenne

Kuva 3. Muuttujat makro- ja mikrosegmenteissä (Hollensen 2010, 296.)

3.5 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Asiakkuudenhallinta ei liene missään yrityksessä niin hyvällä tasolla ettei sitä voisi kehittää tai parantaa entisestään. Mäntyneva esittää viisivaiheisen kehitysmallin, jolla pyritään saamaan enemmän irti käytännön asiakkuudenhallinnasta. (Mäntyneva 2003, 111-116.)

1. **Lähtötilanteen selvitys**, jonka tavoitteena on selkeyttää nykytila ja tunnistaa kehittämistarve. Selvitetään toimitaanko nykyisten tavoitteiden mukaan ja mitä osa-alueita tulisi kehittää. Tavoitteena on myös arvioida asiakkuuksien ryhmittelyn kriteerejä ja niiden vaikutusta markkinoinnin toteutukseen. On myös hyvä arvioida, sitoutuvatko kaikki yrityksen työntekijät ja johto tarpeeksi asiakkuuksien hallintaan.
2. **Tavoitetilan määrittely**. Tavoitteet pitää olla selkeitä ja johdonmukaisia ja ne pitää tiedottaa kaikille organisaatioille sekä huolehtia siitä että ihmiset ymmärtävät ne. Tavoitteiden lisäksi olisi hyvä määritellä visio, joka määrittelee pääsuunnan kehitykselle ja päämäärälle. Tavoitteet pitää myös aikatauluttaa ja määritellä niille yksinkertaiset mittarit. Mittareilla voidaan mitata operatiivista ja taloudellista suorituskykyä sekä aikataulussa pysymistä.
3. **Kehittämisen toteutustapa**. Nykytilan kartoituksen ja tavoitteiden asettelun jälkeen aloitetaan kehittämisen suunnittelu. Asiakkuudenhallinta on laaja kokonaisuus sisältäen isoja osa-alueita. Näin ollen kehittämisellä pyritään yksittäisten osa-alueiden eteenpäin viemiseen ja niiden keskinäisen yhteensopivuuden lisäämiseen. Kehittäminen voidaan jakaa hanke ja projektitasolle. Hanketasolla määritetään suuntaviivat ja tavoitteet, jotka sitten toteutetaan projekteina. Tärkeää on että johto sitoutuu toimintaan antamalla tarvittavan tuen ja resurssit projektien läpiviemiseksi.
4. Yritys määrittelee **kehitystoimet** omien lähtökohtiensa ja tarpeidensa mukaan. Yleensä ne kuitenkin kohdistuvat seuraaviin osa-alueisiin:
 - a. asiakkuuksien ryhmittelyyn
 - b. asiakkuuksien arvon määrittelyyn ja lisäämiseen
 - c. asiakkuuksien kehittämiseen
 - d. asiakkuuksien säilyttämiseen
 - e. asiakkuudenhallintaa tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen
 - f. yleisten toimintamallien kehittämiseen
5. **Seuranta ja arviointi**. Prosessin etenemistä ja onnistumista on tarpeen seurata ja arvioida. Seurannan tavoitteena on tarkistaa kuinka tavoitteita on saavutettu ja kuinka organisaatioissa toimitaan uusien käytänteiden mukaan. Oleellista on tietää johdon ja työntekijöiden sitoutuminen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Kokemusten mukaan ihmiset sitoutuvat paremmin vaiheistettuun pienien osa-alueiden kuin kerralla tapahtuvaan suureen muutokseen. Tämä on hyvä muistaa ihmisten johtamisessa.

Asiakkuudenhallinnan kehittämisessä olennaista on, että se otetaan osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä ja työntekijät motivoidaan toimimaan yhteisten päämäärien eteen. Se myös edellyttää ihmisten riittävää osaamista ja sen soveltamista käytän-

töön. Kehittämisen päätarkoituksena pitäisi olla asiakkuuksien arvon ja kannattavuuden lisääminen, joiden seurauksena yleensä yrityksen arvo kasvaa. Mäntyneva esittää hyvän muistilistan keskeisistä tekijöistä näille päämäärille. (Mäntyneva 2003, 124.)

1. Tunnista asiakkuudenhallinnan mahdollisuudet
2. Älä tasapäistä asiakkuuksia keskenään
3. Selkeytä asiakkuuksien luonne ja niiden elinkaarien vaiheet
4. Pyri lisäämään jatkuvasti arvoa asiakkaille
5. Hyödynnä tietotekniikan mahdollisuudet
6. Hyödynnä asiakkuudenhallinnan mahdollisuudet markkinoinnissa
7. Määrittele selkeät tavoitteet asiakkuudenhallinnalle
8. Auta johtoa ymmärtämään asiakkuudenhallinnan mahdollisuudet ja velvoita johtoa sitoutumaan kehitysprosessiin
9. Etene pienin askelin tavoitteiden saavuttamiseksi ja motivoi työntekijät
10. Hoida oikeita asiakkuuksia oikein

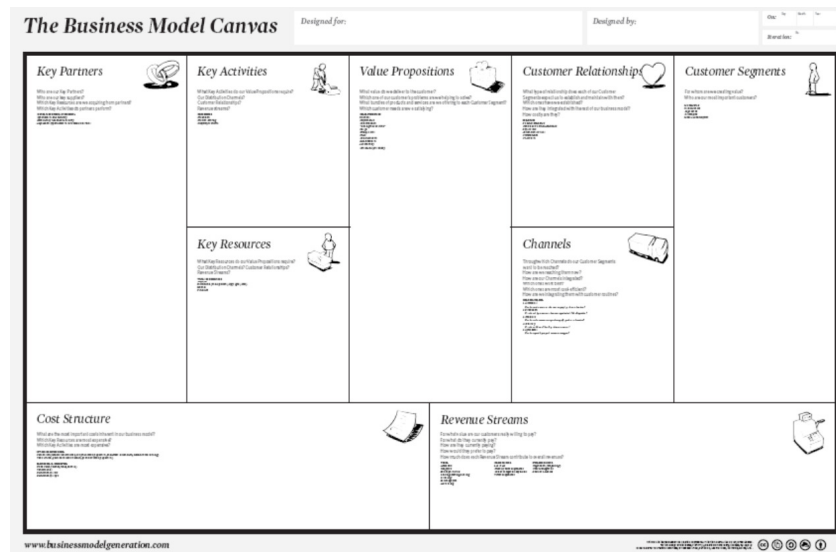
4 Liiketoimintamalli (Business Model Canvas)

Liiketoimintamallin hahmottamisessa ja luomisessa voidaan käyttää Alex Osterwalderin kehittämää Business Model Canvas:ia (BMC). Se on työkalu, jolla voidaan kuvata yrityksen bisnesmallin yhdelle sivulle yksinkertaisella tavalla. Yrityksen johto tai uutta liiketoimintaa suunnitteleva yrittäjä voi hyödyntää sitä bisnesstrategian muodostamiseen ja kehittää uusia tai dokumentoida olemassa olevia liiketoimintamalleja. Leppänen kiteyttää yrityksen liiketoimintamallin ytimen kolmeen kysymykseen. (Leppänen 2013, 119.)

- 1) Kuka on asiakkaasi?
- 2) Mitä arvoa ja hyötyä tuotat asiakkaallesi?
- 3) Mistä asiakas maksaa ja miten?

Osterwalder ja Pigneur määrittelevät BMC käsitteen lyhyesti perusteeksi, kuinka organisaatio luo, toimittaa ja määrittelee asiakkaalle tuotettavan arvon. Sitä voidaan toteuttaa strategian määrittelemänä suunnitelmana tai työkaluna yrityksen rakenteissa, prosesseissa ja järjestelmissä. Heidän mukaan bisnesmalli voidaan kuvata yhdeksän kokonaisuuden muodossa, jolla yritys pyrkii tekemään tuottoonsa (ks. kuva 4). Nämä yhdeksän lohkoa käsittävät liiketoiminnan 4 pääaluetta: asiakkaat, asiakkaille

tarjottava hyöty/arvo, infrastruktuuri ja taloudellinen toteuttamiskelpoisuus. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14-15.)



Kuva 4. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 44.)

Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin Osterwalderin ja Pigneurin määrittelemää yhdeksää kokonaisuutta.

Asiakassegmentit määrittelevät asiakaskohderyhmät, joita yritys haluaa tavoittaa tai palvella. Ilman asiakkaita yritys ei voi selviytyä, jonka takia tämä on liiketoimintamallin keskeisin osa. Jotta yritys voi fokusoitua tiettyihin kohderyhmiin, jonkinlainen ryhmittely olisi hyvä tehdä. Ryhmittely voi perustua asiakkuuden kokoon, tarpeisiin, käyttäytymiseen, jakelukanavaan, kannattavuuteen tai johonkin muuhun yhteiseen tekijään. Segmentit voivat esimerkiksi olla massamarkkinat, joilla on samanlaiset tarpeet ja haasteet, kuten kuluttajaelektroniikkateollisuus. Autoteollisuudessa toimivat valmistajat ovat riippuvaisia muutamasta isosta autonvalmistajasta, jolloin asiakaskohderyhmä on hyvin rajattu. (Mts. 20-21.)

Asiakkaalle tuotettu arvo pyrkii ratkaisemaan asiakkaalla olevan ongelman. Mitä arvoa tuotamme asiakkaalle? Mitä asiakkaan ongelmista pyrimme ratkaisemaan? Mitä asiakastarpeita yritämme täyttää? Mitä tuotteita ja palveluita tarjoamme asiakkaille? Asiakkaalle tarjottavalla arvolla pyritään täyttämään asiakkaan tarpeet tai ratkaisemaan asiakkaan ongelmat. Arvo voi olla kvantitatiivista tai kvalitatiivista. (Mts. 22-25.)

Alla joitain esimerkkejä tarjottavista arvoista:

- uutuus esim. matkapuhelimet
- suorituskyky esim. tietokoneet
- räätälöity tuote tai palvelu esim. konsultointi
- muotoilu esim. huonekalut
- brändi esim. kellot
- hinta
- kustannusten alennus esim. autoteollisuus
- riskien hallinta esim. vakuutukset, ulkoistetut palvelut
- tavoitettavuus esim. lentoyhtiöt
- mukavuus, käytettävyys esim. matkapuhelimet, tabletit

Kanavilla tarkoitetaan kommunikaatio, jakelu- ja markkinointikanavia, joiden kautta asiakaskohderyhmät pyritään tavoittamaan. Niillä pyritään informoimaan asiakasta tuotteista ja palveluista, auttamaan asiakasta ostopäätöksissä ja käytännön ostotoiminnoissa ja tukemaan asiakasta hankinnan jälkeen. Eri kanavat vaativat erilaisia kustannuksia ja resursseja yritykseltä, joten yrityksen kannattaa miettiä mitä vaihtoehtoja kannattaa hyödyntää kanavien käytössä. Kuvassa 5 on esitetty eri kanavamalleja sekä kanavien kautta tapahtuvat prosessit asiakkaan tiedottamisesta myynnin jälkeiseen tukeen. (Mts. 26-27.)

Kanavat			Kanavan vaiheet				
Omat	Suorat	Myyntiasasto	1. Tietoisuus Kuinka informoimme yrityksemme tuotteista ja palveluista?	2. Arviointi Kuinka autamme asiakasta arvioimaan valikoimaamme?	3. Ostoprosessi Kuinka autamme asiakasta ostoprosessissa?	4. Jakelu Kuinka toimitamme asiakkaalle tuottamamme arvon?	5. Asiakastuki Kuinka tarjoamme myyntityökaluita asiakaspalvelua?
		Verkkokauppa					
Partnerit	Epäsuorat	Omat liikkeet					
		Partneriliikkeet					
		Tukkukauppa					

Kuva 5. Kanavatyyppit ja kanavien vaiheet (Osterwalder & Pigneur 2010, 27.)

Asiakassuhteet, minkälaisia ne ovat, miten niitä luodaan ja ylläpidetään. Yrityksen tulee määrittellä minkälaisia asiakassuhteita se haluaa luoda ja ylläpitää. Asiakassuhde voi olla henkilökohtainen, joka perustuu ihmisten väliseen kommunikaatioon. Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin päästään luomalla henkilökohtaisia kontakteja organisaatioiden eri tasoilla. Varsinkin avainasiakaspäälliköiden keskeinen osa toimenkuvasta perustuu henkilösuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen vuosien ajan. Automatisoiduissa tai itsepalvelumalleissa yritys ei pyri luomaan suhteita, vaan liiketoiminta perustuu asiakkaiden omaan aktiivisuuteen. (Mts. 28-29.)

Ilman **tulonlähteitä** ei synny kassavirtaa eikä yritys voi toimia. Oleellista on miettiä mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja kuinka he haluaisivat maksaa. Riippuen liiketoiminnasta, markkinoista ja kohderyhmistä tulonlähteitä voi muodostua erilaisilla tavoilla. Tuotteen omistusoikeuden myynti on ehkä yleisin muoto. Palveluita voidaan myydä perustuen käyttö- tai jäsenmaksuun. Omaisuutta on mahdollista vuokrata tai liisata toisen osapuolen käyttöön ennalta sovituksi ajaksi. Lisensointi mahdollistaa tuotteen tai palvelun oikeuksien haltijan tehdä liiketoimintaa antamalla toiselle osapuolelle oikeuden valmistaa tuotetta tai tarjota palvelua ja periä siitä lisenssimaksu. Tulonlähteet voi perustua myös välityspalkkioihin tai mainostuloihin. (Mts. 30-32.)

Hinnoittelu voi perustua kahteen eri tapaan (ks. kuva 6). Kiinteässä mallissa hinta määritellään osittain ennalta muuttuviin tekijöihin. Dynaamisessa hinnoittelussa hinta perustuu markkinoihin tai tietynhetkiseen markkinatilanteeseen. (Mts. 33.)

Kiinteä hinnoittelu		Dynaaminen hinnoittelu	
Listahinta	Kiinteä hinta tuotteista tai palveluista	Neuvottelu	Hinta määräytyy neuvottelun mukaan
Ominaisuuksiin perustuva	Hinta riippuu tuotteen ominaisuuksien määrästä	Kysyntä	Hinta määräytyy kysynnän ja ajankohdan mukaan
Asiakasryhmittelyyn perustuva	Hinta riippuu asiakasryhmästä	Markkina	Markkinahinnoittely määrittelee hinnan kyseisellä hetkellä
Myyntin määrään perustuva	Hinta määräytyy ostettavan määrän mukaan	Huutokauppa	Hinta määräytyy kilpailukykyisimmän hinnan mukaan

Kuva 6. Hinnoittelumekanismit (Osterwalder & Pigneur 2010, 33.)

Avainresurssit käsittävät ydinosamisen ja voimavarat, joiden avulla yritys pyrkii tekemään liiketoimintaa. Ne voivat olla fyysisiä, tiedollisia, taloudellisia tai ihmisten tuottamia. Fyysiset resurssit käsittävät tuotantolaitokset, rakennukset, laitteet, koneet, ajoneuvot, IT-järjestelmät tai jakelukanavat. Tiedollisia resursseja voi olla brändit, omistusoikeudet, tekijänoikeudet, patentit ja tietokannat. Näiden luominen ei yleensä onnistu hetkessä, mutta ne voivat tuoda yritykselle huomattavaa arvoa, esimerkkinä Samsung tai Adidas. Tiedollisia resursseja voivat olla kokeneet myyntihenkilöt tai tutkijat. Alat joilla vaaditaan paljon tuotekehitys- tai tutkimustyötä, ovat riippuvaisia tiedollisista resursseista, esimerkkinä lääketieteellisyys. (Mts. 34-35.)

Avaintehtävät kuvaavat ne tärkeimmät tehtävät/toiminnot, joihin yrityksen tulee keskittyä saadakseen liiketoimintamallin toimimaan. Yleisimmin ne käsittävät suunnittelun, tuotannon, tuotekehityksen, oston, toimitusketjun hallinnan ja laatuosaston. Avaintehtävinä voidaan myös pitää toimintoja, joilla voidaan ratkaista asiakkaan ongelmia. Konsulttiyrittäjät tekevät yleensä juuri tätä. Sairaanhoidtoa voidaan myös pitää avaintehtävinä eri muodoissaan. Tyypillisesti edellä mainitut tarvitsevat korkeaa tietotaitoa ja laaja-alaista kokemusta alaltaan. (Mts. 36-37.)

Avainpartnerit voivat olla verkostoja, kumppaneita tai toimittajia. Yleensä mikä tahansa yritys on riippuvainen joistain näistä. Yleisin muoto partnerista lienee myyjä-ostaja suhde. Partnereiden hankkimisella pyritään riskien minimoimiseen, resurssien jakamiseen, kustannusten alentamiseen, kilpailukyvyyn kasvattamiseen ja ylipäättään liiketoiminnan optimoimiseen. Esimerkkeinä voi olla jonkin toiminnon ulkoistaminen esim. kunnossapito tai taloushallinto. Kilpailevat suuryritykset saattavat tehdä yhteistyötä, jonka seurauksena kaikki hyötyvät enemmän verrattuna tilanteeseen joissa jokainen yrittäisi sitä itse. Esimerkkinä saksalaiset autonvalmistajat Daimler, BMW ja Audi suunnittelivat Nokian karttapalvelun ostamista ja yhdessä kehittämistä. Jotkut vakuutusyhtiöt käyttävät itsenäisiä välittäjiä vakuutustensa myymiseen, jottei heidän tarvitse hankkia suuria resursseja myyntiorganisaation luomiseen. (Mts. 38-39.)

Osterwalder ja Pigneur (2010, 38) listaavat neljä erilaista partnerimuotoa:

1. Strateginen allianssi ei-kilpailijoiden välillä
2. Yhteistyö: strateginen kumppanuus kilpailijoiden välillä
3. Yhteisyritys uuden liiketoiminnan kehittämiseen
4. Ostaja-myyjä suhde, jolla varmistetaan toimitukset

Kustannusrakenne kuvaa kaikki liiketoiminnan pyörittämiseen tarvittavat kulut. Kustannukset koostuvat siitä, että saadaan tuotettua asiakkaalle arvoa tuotteiden tai palveluiden muodossa, asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpidossa sekä ylipäättään liikevaihdon tekemisessä. Nämä kustannukset saadaan määrittelemällä avainresurssit, -tehtävät ja -avainpartnerit. (Mts. 40-41.)

Kustannukset voidaan jakaa kahden periaatteen mukaan, kustannusvetoisiin ja arvovetoisiin. Ensimmäisessä mallissa kustannukset pyritään minimoimaan aina kun se on mahdollista pyrkimällä alhaiseen kustannusrakenteeseen, automatisoinnin lisäämi-

seen sekä optimaaliseen ulkoistukseen. Esimerkkinä voidaan mainita halpalentoyhtiöt ja autoteollisuus. Arvovetoisessa liiketoiminnassa keskitytään enemmän arvon tuottamiseen asiakkaille, missä kustannukset ei ole kriittisin tekijä. Näillä aloilla asiakkaat ovat valmiit maksamaan enemmän siitä, että saavat kokea luxusta tai kalliita asioita, esim. premium tuotteet, autot, kellot, hotellit. (Mts. 41.)

Liiketoiminnan kustannusrakenteet voivat erota toisistaan. Tietyt kiinteät kustannukset kuten palkat, vuokrat, liiketilat, tuotantolaitteet aiheuttavat tietyn kulurakenteen riippumatta tuotannon suuruudesta. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat tuotetun tuotteen tai palvelun määrän mukaan. Kustannukset voivat määräytyä myös tuotannon skaalauksen mukaan, jolloin suuremmat tuotantomäärät alentavat yksikkökustannuksia tuotannossa ja hankinnassa, esim. elektroniikkateollisuus. Operaatioiden tai organisaatioiden suuruus tai laajuus voi hyödyttää kustannusten alentamisessa. Suuryrityksissä voidaan hyödyntää samoja markkinointitoimia ja logistiikkakanavia. (Mts. 41.)

5 Työn toteutus

5.1 Aineistonkeruu

Aineistonkeruu toteutettiin tutkimushaastatteluna, jonka avulla saadaan ihmisten henkilökohtaiseen kokemukseen ja näkemyksiin perustuvaa tietoa, jota on tarkoitus hyödyntää tutkimuskysymyksiin. Omia tarpeita ajatellen haastattelu toimii parhaiten, kun tavoitellaan monipuolista tietoa eri näkökulmista useisiin asioihin liittyen.

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Lisäksi se on hyvin joustava menetelmä, joten se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastattelutilanne yleensä elää ja voi muuttua alun perin suunnitellusta. Näin ollen haastattelijan kannattaa antaa liikkumavaraa haastateltavalle eikä asettaa liian tiukkoja reunaehtoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Haastattelussa tiedonkeruumuotona on tiettyjä etuja ja haittoja (ks. kuva 7).

Haastattelun etuja
<ul style="list-style-type: none"> • Haastattelulla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. • Kysymyksessä on vähän kartoitettu tuntematon alue. Tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. • Tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja monipuolisesti eri suuntiin viittaavia vastauksia. • Halutaan selventää vastauksia. • Halutaan syventää saatavia tietoja. Lisäksi voidaan pyytää perusteluja ja tehdä lisäkysymyksiä. • On mahdollista saada vastauksia asioista, joita ei välttämättä osata odottaa.
Haastattelun haittoja
<ul style="list-style-type: none"> • Haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen mukaan. • Haastattelu vie aikaa. Suunnittelu, toteutus ja tiedon purkaminen on työlästä ja hidasta. • Haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä. Niitä voi aiheutua niin haastateltavasta kuin haastattelijasta. • Haastattelusta aiheutuu aina kustannuksia. • Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voi olla ongelmallista, koska valmiita malleja ei ole.

Kuva 7. Haastattelun edut ja haitat (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelun muodot voivat vaihdella täysin vapaasta keskustelusta suunniteltuun haastatteluun, jossa kysymykset on ennalta määritetty tehtäväksi tietyssä järjestyksessä. Teemahaastattelu lukeutuu strukturoimattomaan haastatteluun. Teemahaastattelussa teemat on suunniteltu ennakkoon, joista tutkija haluaa keskustella. Keskustelun kulku on vapaa, mutta ennakkoteemoilla tutkija haluaa varmistaa ne aihekokonaisuudet, joista keskustellaan. (Kananen 2015, 145.)

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteluilla ja haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, jotta valituista teemoista olisi mahdollista keskustella ja saada niistä syvällisempää tietoa.

Teemahaastattelurunko perustui Business Model Canvas mallin peruskysymyksiin eli teoriapohjaan. Kaikkien tutkittavien henkilöiden haastattelu suoritettiin puolivapaasti keskustellen ja käyttäen samaa haastattelupohjaa. Kysymykset käytiin läpi samassa järjestyksessä ja tarvittaessa tarkentaen alateemoilla. Haastattelurunko lähetettiin etukäteen haastateltaville, joka toimi haastattelujen pohjana. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää pääpiirteitä, joita nykyiseen liiketoimintamalliin liittyy. Lisäksi ha-

luttiin kuulla mahdollisia kehitystoimenpiteitä, joilla saataisiin nykyistä toimintaa laadukkaammaksi ja parantaen arvontuottoa asiakkaille. Teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Teemahaastattelut toteutettiin seitsemänä yksilöhaastatteluna ajalla 20.8.2017-15.11.2017 yrityksen tiloissa tai videoneuvotteluyhteydellä. Haastattelujen kesto vaihteli 1-2 tuntiin.

Tutkimuksen kohteet (ks. kuva 8) valittiin harkinnanvaraisesti kokemuksen ja toimien kuvien perusteella. Suurin osa haastatelluista muodostui suorista kollegoista, joiden vastuulla on tiettyjen markkina-alueiden tai asiakkuuksien hallinta ja johtaminen. Heidän lisäksi valittiin Pohjoismaiden yksikön johtaja, myyntijohtaja sekä ostoorganisaatiossa toimiva henkilö, jotta saataisiin laaja-alaisempaa näkemystä yrityksen toiminnoista ja liiketoiminnan erityispiirteistä.

Haastatellun asema	Maa	Ajankohta	Kesto
Area Sales Manager	Norja	20.8.2017	120 min
Area Sales Manager	Tanska	8.9.2017	115 min
KAM	Suomi	14.11.2017	90 min
KAM	Ruotsi	21.8.2017	115 min
Area Sales Manager	Ruotsi	20.8.2017	110 min
Supply Chain Manager	Ruotsi	22.8.2017	60 min
Sales Manager	Ruotsi	15.11.2017	110 min
General Manager	Ruotsi	22.8.2017	80 min

Kuva 8. Haastatellut henkilöt

5.2 Analysointi

Laadullista aineistoa voi käsitellä ja analysoida eri tavoin. Tarkoituksena on löytää aineistosta oleelliset tiedot tutkimuskysymysten kannalta. Aineistoon perehtyminen ja lukeminen on eräs tapa. Siinä aineisto luetaan useaan kertaan sisällön hahmottamiseksi ja olennaisen tiedon löytämiseksi. Jatkojalostamista ei välttämättä tarvita. (Kananen 2015, 163.)

Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa tietoa nykyisestä liiketoimintamallista sekä eri Pohjoismaiden liike-elämän kulttuurieroista. Tulosten tulkinta on kvalitatiivista, koska haastattelut toteutettiin teema-haastatteluna. Haastattelujen aikana tehtiin samalla muistiinpanoja, lähinnä avainsanoja, termeinä sekä ranskalaisin viivoin. Heti kunkin haastattelun jälkeen tekstit kirjoitettiin puhtaaksi tiivistäen ne helposti ymmärrettävään muotoon, jolloin asiasällöt olivat vielä tuoreena muistissa. Aineisto tiivistettiin haastattelulomakkeen teemojen mukaisesti, jolloin käsitellyistä asioista saatiin selkeä kokonaisnäkemys. Tässä työssä analysointimenetelmänä käytettiin aineistoon perehtymistä ja lukemista.

5.3 Luotettavuus

Kanasen mukaan (2015, 113) luotettavuuden arvioiminen edellyttää riittävää dokumentaatiota, jonka tarkoituksena on prosessin jäljestäminen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa voidaan käyttää mm.

- vahvistettavuutta
- arvioitavuutta
- tulkinnan ristiriidattomuutta
- luotettavuutta

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että joku lukee ja vahvistaa aineiston ja tulosten paikkansapitävyyden. Näin varmistetaan, ettei tutkija itse ole keksinyt aineistoa. Käytännössä helpointa on luetuttaa aineisto henkilöillä, joita se koskee ja on haasteltu. Tietolähteet lukevat aineiston ja vahvistavat tulkinnan ja tutkimustuloksen. Tällä menetelmällä voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava tutkittavien kanalta. (Kananen 2015, 115.)

Arvioitavuudella tarkoitetaan riittävän kattavaa ja tarkkaa dokumentaatiota. Tekstiä pitää pystyä jäljittämään käytetyistä lähteistä. Lisäksi tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut pitää olla perusteltavissa. Alkuperäinen aineisto on myös säilytettävä, jotta luotettavuus ja aitous voidaan tarvittaessa todentaa. (Mts. 115.)

Tässä työssä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida pääasiassa arvioitavuudella. Vahvistettavuutta on hankala käyttää kielimuurin takia. Työ on suo-

menkielinen, eikä kukaan haastateltavista tai jota sisältö koskee puhu tai ymmärrä suomea. Käytännössä kaikki arvioitavuuden kriteerit täyttyvät, ainakin jossain määrin, joten tulosten luotettavuuden voidaan todeta olevan riittävällä tasolla.

6 Työn tulokset

Haastattelujen tarkoituksena oli saada tietoa, minkälainen liiketoimintamalli on nykyään käytössä muissa Pohjoismaissa sekä kuinka asiakkuuksia hoidetaan. Erityisesti kiinnosti kuinka asiakkaiden tarpeet tunnistetaan ja kuinka heille tuotetaan arvoa. Lisäksi haluttiin saada tietoa myös asiakkaiden näkökulmasta haastateltavien tiedon perusteella. Näiden yhteenvetona haluttiin selvittää, voidaanko Pohjoismaiden mallia hyödyntää sellaisenaan Suomessa. Tarkoituksena oli myös selvittää Pohjoismaiden liike-elämässä esiintyviä kulttuurieroja, lähinnä kommunikaatiossa ja päätöksenteossa.

6.1 Business Model Canvas muissa Pohjoismaissa

Tässä esitellään tulokset Business Model Canvasin sisältämiin peruskysymyksiin, jotka jakaantuvat yhdeksään kokonaisuuteen, joista kustakin on oma lukunsa. Jokaisesta luvusta on tehty yhteenvedo BMC taulukkoon, joka on esitetty kuvassa 9.

Liiketoimintamalli Pohjoismaat (Business Model Canvas)				
AVAINPARTNERIT Kumppanit: - Asiakkaat - Jälleenmyyjät - Konsultit - Muut sisäiset yksiköt - Ulkopuoliset toimittajat - Kilpailijat Verkostot: - LinkedIn - Asiakkaat - Yhdistykset - Kollegat - Muut sisäiset yksiköt	AVAIKTEHTÄVÄT - Asiakaspalvelu - Jatkuva yhteydenpito asiakkaisiin - Asiakkaiden tarpeiden selvitys ja ongelmien ratkaisu - Uusien ratkaisujen esittely - Referenssien esittely - Erottuminen kilpailijoista ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle - Toimitusaikojen turvaaminen - Riittävän varaston ylläpitäminen - Tarvittavien resurssien turvaaminen - Myyjien osaamisen kehittäminen - CRM:n tehokas käyttö - Sisäinen tiedonvaihto	TUOTETTU ARVO 1) Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen 2) Ratkaista asiakkaan ongelma tarjoamalla tuote tai palvelu, jonka avulla voidaan pidentää prosessin käyttöikää, alentaa kunnossapitokustannuksia, tehostaa tuottavuutta ja parantaa asiakkaan kannattavuutta 3) Auttaa asiakasta tunnistamaan tulevat ongelmat ja valmistautua niiden ennaltaehkäisemiseen 4) Tukea asiakasta strategian luomisessa 5) Asiakastyytyvyyden seuraaminen ja ylläpitäminen	ASIAKASSUHTEET Muodostaminen: - yhteydenotto - messut, seminaarit - LinkedIn Ylläpito: - jatkuva yhteydenpito - avoin ja suora kommunikaatio - kontaktit eri organisaatioiden välillä - henkilökohtainen suhde - ammattimainen suhde - pitkäaikainen suhde - tilaisuudet vapaa-ajalla - myynnin jälkeinen tuki ja jälkiseuranta	ASIAKASSEGMENTIT Nykyinen ryhmittely toimialojen mukaan: - Raskas teollisuus - Energiantuotanto - OEM valmistajat - Jälleenmyyjät - Kunnossapitopalvelujen tuottajat Tarve toisenlaiselle asiakassegmentoinnille
KUSTANNUSRAKENNE Myyntiorganisaatio, tilaus-toimitus, ostos, varasto Pohjoismaiden ulkopuolella tuotantoyksiköt ja keskusvarastot Suurin kustannus henkilöstö: myyntiorganisaatio		TULONLÄHTEET Tuotteiden ja palveluiden myynti, pieni osa koulutuksen myynnistä. Tuotteiden ja palveluiden keskinäinen osuus vaihtelee maittain. Hinnoittelu perustuu pääosin listahintoihin ja myytävään volyymiin		

Kuva 9. Liiketoimintamalli muissa Pohjoismaissa

6.1.1 Avainpartnerit

Avainpartnerit voivat olla kumppaneita, toimittajia ja verkostoja. Ajavana voimana on resurssien jakaminen, kustannusten alentaminen ja kilpailukykyyn parantaminen. Niin kuin yleensä, myös tässä yrityksessä yleisin muoto on myyjä-ostaja suhde. Asiakkaat löytyvät pääasiassa raskaasta teollisuudesta. Toinen partneriryhmä on jälleenmyyjät, niin myös Suomessa. Norjassa tämä ryhmä muodostaa suurimman osan liikevaihdosta. Usein yritykset ulkoistavat joitain toimintojaan, kuten taloushallinnon tai kunnossapidon, mutta tässä tapauksessa ei ole niin tehty. Poikkeuksena Suomessa taloushallinto on ulkoistettu. Myös jotkin kilpailijat toimivat partnereina. Niille toimitetaan tuotteita, mutta samalla tietyissä liiketoiminnoissa loppuasiakkaat ovat samat ja toimitaan kilpailijoina. Tätä partnerimuotoa voisi kuvata strategiseksi kumppanuudeksi ja yhteistyöksi kilpailijoiden välillä. Joissain yksiköissä käytetty partneri on konsultit, joita käytetään erikoisosaamisen vuoksi tietyissä asiakasryhmissä luomaan heille lisäarvoa.

Avaintoimittajia ovat pääasiassa ulkoiset toimittajat. Yrityksen muut yksiköt eli inter-company-yksiköt ovat sisäisiä partnereita. Nämä ovat keskittyneet tiettyjen palveluiden tarjoamiseen tai tuotteiden valmistamiseen. Tärkeimmät IC-yksiköt Pohjoismaille sijaitsevat Puolassa, Itävallassa ja Irlannissa, joista suurin osa palveluista ja tuotteista toimitetaan Pohjoismaihin. Muissa maanosissa on vastaavia yksiköitä, jotka tuottavat samoja hyödykkeitä paikallisille markkinoille.

Ulkopuolisiksi toimittajiksi ovat valikoituneet parhaiten yrityksen vaatimuksiin soveltuvat toimijat. Tiettyjen toimittajien (ei kilpailijoita) kanssa on luotu strateginen allianssi, jossa on sovittu, että kumpikin osapuoli markkinoi toisen tuottamia palveluita omilla markkinoillaan. Tässä kumpikin osapuoli voi hyödyntää toisen resursseja ja mahdollistaa uusien markkinaosuuksien saamisen ilman merkittäviä omia kustannuksia. Tulonjako toimii komissioperiaatteella, eli uuden asiakkuuden hankkinut myyjä saa pienen prosenttiosuuden kaupasta. Joissain tapauksissa ulkopuolisia toimittajia on ostettu niiden erikoisosaamisen takia. Nämä on liitetty myöhemmin yritykseen ja niistä on muodostunut uusia sisäisiä IC-yksiköitä.

Verkostot ovat myös oleellinen osa avainpartnereita. Niitä ovat asiakkaat, ulkopuoliset toimittajat, yrityksen IC-yksiköt, LinkedIn sekä alalla toimivat yhdistykset. Jokainen myyjä on luonut oman verkostonsa ja ylläpitää niitä omien tarpeidensa mukaan. Yleisesti voidaan todeta haastatelluilla olevan hyvin samankaltaiset verkostot.

6.1.2 Avaintehtävät

Yleensä avaintehtävät käsittävät myynnin, suunnittelun, tuotannon, tuotekehityksen, oston, toimitusketjun hallinnan ja laatuosaston. Pohjoismaiden organisaatiossa ne ovat myynti ja toimitusketju. Haastattelussa kysyttiin vaadittuja toimenpiteitä uusasiakashankinnassa ja nykyisten asiakkaiden säilyttämisessä sekä mitä asiakkaat odottavat yritykseltä. Tulokset on esitetty kuvassa 10.

Toimenpiteet	Yrityksen toimenpiteet	Asiakkaiden odotukset
Jatkuva henkilökohtainen yhteydenotto	X	X
Hyvää palvelua	X	X
Lyhyet toimitusajat	X	X
Riittävän kattava varasto	X	X
Löydettävä asiakkaan päätösvaltaiset henkilöt	X	
Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja ongelmien ratkaiseminen	X	X
Esitellä uusia ideoita ja ratkaisuja asiakkaille	X	X
Rohkaista asiakasta ottamaan riskejä ja kokeilla uusia vaihtoehtoisia ratkaisuja	X	
Näyttää miten erotutaan kilpailijoista ja mitä lisäarvoa kyetään tuottamaan	X	X
Esittää referenssejä muista vastaavista kohteista	X	X
Tarvittavat resurssit myyntiorganisaatiossa	X	
Ammattitaitoiset myyjät ja heidän osaamisen kehittäminen	X	X
Ajantasainen CRM ja sen tehokas käyttö	X	
Tiedonvaihto eri myyntihenkilöiden ja IC-yksiköiden välillä	X	
Suora ja avoin keskustelukulttuuri asiakkaiden kanssa		X
Toimittajalla oltava ISO9001 laatujärjestelmä		X
Toimittaja auditoinnit		X

Kuva 10. Avaintehtävät yrityksen ja asiakkaiden näkökulmasta

6.1.3 Avainresurssit

Myös avainresurssien osalta kysyttiin mielipiteitä haastatelluilta niin yrityksen kuin asiakkaiden näkökulmasta. Haastatteluissa korostuivat samat tekijät kuin avaintehtävissä. Myynnin on oltava ammattitaitoista sekä kyettävä tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset sekä esittämään ratkaisuja heidän ongelmiinsa. Markkinointi koettiin myös tärkeänä eri muodoissaan: lehdet, messut, konferenssit ja sosiaalinen media. Pohjoismaissa fyysiset resurssit ovat pääasiassa toimisto ja varasto Ruotsissa sekä myyjien kotikonttorit. Kokenut myyntiorganisaatio vastaa tiedollisia resursseja.

Asiakkaat odottavat yritykseltä ajantasaista tietoa, hyvää palvelua sekä uusia ideoita ja ratkaisuja. Heitä kiinnostavat myös kuinka vastaavia ongelmia on ratkaistu heidän kilpailijoillaan ja mikä on tuotettu lisäarvo kyseisissä tapauksissa. Asiakkaat tarvitsevat tuotteet ja palvelut lyhyellä varoitusaajalla ja ajallaan toimitettuna. Yrityksen nopea reagointikyky ja joustavuus koettiin tärkeänä. Yrityksen on kyettävä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin tarvittavalla tuotannon kapasiteetilla ja varastoarvolla. Lisäksi yrityksen on oltava tarpeeksi vakavarainen, jotta kykenee vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin myös tulevaisuudessa.

6.1.4 Asiakkaalle tuotettu arvo

Asiakkaalle tuotettu arvo pyrkii ratkaisemaan yleensä asiakkaan ongelman. Tässä keskityttiin tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja tuotettu arvo.

Ennen arvon tuottamista täytyy tunnistaa asiakkaiden tarpeet. Haastattelujen perusteella tärkeimmäksi keinoksi nimettiin jatkuva ja aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin. Tässä nähtiin pieniä maakohtaisia eroja. Norjassa ja Ruotsissa myyjät pyrkivät vierailemaan asiakkaidensa luona säännöllisesti ilman erityistä syytä. Tarkoitus on ylläpitää suhteita yllä ja keskustella myös muista kuin asiakkaan ajankohtaisista ongelmista. Tosin tämä käytäntö pätee asiakkaisiin, joiden kanssa on jo historia olemassa ja ihmisten välille on luotu hyvät suhteet. Tanskassa ja Suomessa asiakkaita pyritään tapaamaan pääasiassa vain silloin, kun asiakkaalla on tarve sille, tai heille halutaan esitellä uusia ideoita tai ratkaisuja. Eli vierailulle täytyy löytyä jokin erityinen syy.

Tarpeiden tunnistamisessa hyödynnetään myös eri kanavia ja verkostoja. Usein tehdään taustatyötä ja kysytään muilta asiakkailta, toimittajilta tai partnereilta ratkaisua johonkin asiakkaan ajankohtaiseen ongelmaan. Yleensä muualla käytetään vastaavia tuotantoprosesseja, joissa käytetyistä ratkaisuista on jo olemassa kokemuseräistä tietoa. Yritys on kehittänyt maailmanlaajuisen tietokannan, josta voi etsiä tietoa eri maissa ja maanosissa asiakkaille myydyistä tuotteista ja palveluista. Hakuja voi tehdä mm. teollisuusaloittain ja tuoteryhmittäin ja kustakin tapauksesta löytyy perustiedot asiakkaalle tuotetusta hyödystä: tuotantoprosessin käyttöä pidentäminen, käyttökustannusten alentaminen ja sitä kautta saatu säästö. Tämä tietokanta koettiin erittäin hyödylliseksi ja informatiiviseksi tiedon ja kokemusten jakamiseksi ja levittämiseksi.

Asiakkaiden tyytyväisyyttä seurataan säännöllisesti tyytyväisyyskyselyillä. Niitä tehdään kuitenkin liian harvoin ja samaa lomaketta on käytetty turhan kauan. Asiakkaiden palautetta ei käsitellä, jaeta tiedoksi tai sen perusteella tehdä korjattavia toimenpiteitä. Myöskään minkäänlaista mittaristoa ei ole luotu asiakastyytyväisyyden mittaamiseen tai seuraamiseen. Tässä nähtiin selkeä puute ja kehitystarve toiminnan parantamiseksi ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi.

Asiakkaalle tuotettu arvo voitiin määritellä selkeästi: kykyä ratkaista asiakkaan tuotantoprosessin ongelma tarjoamalla tuote tai palvelu, jonka avulla voidaan pidentää prosessin käyttöikää, alentaa kunnossapitokustannuksia, tehostaa tuottavuutta ja parantaa näin asiakkaan kannattavuutta. Pelkän ajankohtaisen ongelman ratkaisun lisäksi tavoitteena on myös auttaa asiakasta tunnistamaan mahdolliset tulevat ongelmat ja valmistautua niiden ennaltaehkäisemiseen. Tässä pystytään hyödyntämään kertynyttä kokemusta ja tietoa muista vastaavista kohteista eri maista luodun tietokannan avulla.

Tärkeänä kykynä asiakaskohtaamisessa koettiin myös sitä, että on tärkeämpää keskittyä asiakkaan kohteisiin ja ongelmiin enemmän kuin yrityksen tuotteiden tai palveluiden esittelemiseen. Asiakkaat arvostavat nimenomaan sitä, että heistä ollaan ensisijaisesti kiinnostuneita eikä markkinoitavista asioista. Tärkeimpänä myyjän taitona nimettiin juuri kyky kuunnella asiakasta.

6.1.5 Asiakassuhteet

Tässä kohdassa kysyttiin kuinka muodostamme ja ylläpidämme asiakassuhteita ja minkälaisia suhteita asiakkaat odottavat myyjien muodostavan. Suhteiden muodostaminen tapahtuu ensisijaisesti ensin puhelinsoitolla, jonka jälkeen tavataan asiakas. Toissijaisina keinoina mainittiin messut, konferenssit ja LinkedIn. Useimmiten asiakas arvostaa eniten heidän luonaan tapahtuvaa henkilökohtaista tapaamista ja että siellä vietetään aikaa. Joidenkin asiakkaiden kanssa ylläpidetään suhteita myös vapaa-ajalla tapahtuvien kohtaamisten merkeissä. Tällöin ihmiset pitää tuntea hyvin, koska useimmiten tapaamiset tapahtuvat työajalla.

Isot yritykset haluavat usein että henkilökohtaisia kontakteja muodostetaan eri organisaatioiden välillä, ei vain myyjän ja ostajan. Suhde pyritään pitämään usein hyvin

ammattimaisena. Pienissä yrityksissä korostuu enemmän suhteiden henkilökohtainen merkitys. Mitä paremmin asiakas myyjän tuntee, sitä helpommin hän uskoutuu ja jakaa arkaluontoista tietoa sekä uskaltaa ottaa riskejä valitakseen vähemmän tunnettuja ratkaisuja ongelmiansa ehkäisemiseen.

Lisäksi seuraavat asiat korostuivat kyselyssä. Jotkin asiakkaat edellyttävät pitkäikäistä kumppanuutta, joka hyödyttää molempia osapuolia. Asiakkaat arvostavat aktiivista yhteydenpitoa ja jälkiseurantaa toimituksen jälkeen. Tuotettu arvo selviää usein vasta käyttökokemuksen karttuessa, jolloin selviää kuinka hyvin prosessien käyttöikä saatiin pidennettyä, kustannuksia alennettua ja tuottavuutta tehostettua. Jälkiseurannalla pyritään myös optimoimaan tulevia ongelmanratkaisukohteita.

6.1.6 Kanavat

Eri kanavien kautta asiakaskohderyhmät pyritään tavoittamaan sekä viemään läpi koko prosessi markkinoinnista toimitukseen ja myynnin jälkeiseen tukeen. Alla olevassa kuvassa on esitetty yrityksen pääkanavat ja prosessien eri vaiheet yleisellä tasolla.

Kanavat		Kanavan vaiheet				
Omat	Myyntiasia Muut yksiköt Osto ja logistiikka	1. Tietoisuus	2. Arviointi	3. Ostoprosessi	4. Jakelu	5. Asiakastuki
		Yrityksen tuotteita ja palveluita markkinoidaan: - yhteydenotot - tapaamiset - kotisivut - LinkedIn - messut - seminaarit - avoimet ovet tapahtumat	Asiakasta autetaan määrittelemällä tarpeet ja vaatimukset, jonka jälkeen ehdotetaan tekninen ratkaisu. Asiakkaan luona käydään sekä asiakkaan kanssa vieraillaan yrityksen eri tuotanto- ja koulutusyksiköissä.	Asiakalle esitellään teknisiä ratkaisuja ja laskelmia eri vaihtoehtoista, joilla päästään nykyistä parempaan lopputulokseen. Asiakasta autetaan valitsemaan juuri hänelle sopiva ratkaisu.	Tuotteet toimitetaan joko vakiotavarana tai yksilöitynä ratkaisuna. Palvelut suunnitellaan ja toimitetaan aina räätälöitynä ratkaisuna kuhunkin asiakas kohteeseen.	Myynnin jälkeinen tuki on tärkeää ja sitä tehdään useimmissa tapauksissa. Asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja jälkiseurantaa tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Tietyissä palveluissa jälkiseuranta kuuluu toimitukseen. Jälkiseurannan avulla määritetään asiakkaan tulevaisuuden tarpeita ja pyritään auttamaan strategisissa hankinnoissa
Partnerit	Jällemyyjät Ulkoiset toimittajat					

Kuva 11. Yrityksen pääkanavat ja kanavan vaiheet

6.1.7 Asiakassegmentit

Asiakkuuksien ryhmittelystä keskusteltaessa haastateltavien kanssa tuli selvä viesti, että siihen ei ole ikinä panostettu tarpeeksi. Ainoa käytetty ryhmittely on CRM järjestelmään rakennettu jaottelu toimialojen perusteella. Aikaisemmin on asiakkuuksia ryhmitelty ABC-luokkiin määrittelemällä ne tärkeysjärjestykseen, mutta siitä luovut-

tiin jostain syystä. Eräs myyjä on tehnyt henkilökohtaista jaottelua potentiaalın perusteella, mutta se osoittautui liian vaikeaksi käytännössä, koska sitä ominaisuutta ei ollut rakennettu CRM järjestelmään. Tässä kohtaa ilmeni selvä kehittämiskohde yrityksen toiminnassa.

Kaikkien haastateltavien mielestä yrityksen johdon pitäisi ottaa strategiassaan huomioon jonkinlainen asiakkuuksien ryhmittely, jonka mukaan markkinointitoimintoja ja resursseja voitaisiin organisoida ja kohdistaa paremmin. Pelkkä toimialojen mukainen ryhmittely ei ohjaa myyjien toimintaa tarpeeksi hyvin. Kullakin markkina-alueella on monenlaista raskasta teollisuutta, laitevalmistajia (OEM), jälleenmyyjiä sekä palvelun tuottajia, jotka ovat yrityksen potentiaalista asiakaskuntaa. Ilman minkäänlaista ryhmittelyä ja selkeää myyntistrategiaa myyjät kokevat, että he kuluttavat aikansa ja energiansa satunnaisesti, eivätkä suuntaa potentiaalisten asiakkuuksien hankintaa systemaattisesti ja tuloksellisesti. Kaikki tietävät mitä asiakkuuksia heidän odotetaan hankkivan lisää, mutta moni kokee resurssien olevan rajalliset. Heidän pitäisi keskittyä tiettyihin kohderyhmiin.

6.1.8 Kustannusrakenne

Kustannusrakenne kuvaa kaikki ne kulut, joita tarvitaan liiketoiminnan pyörittämiseen. Pohjoismaiden yksikössä pääkustannukset muodostavat myyntiorganisaatio, tilaus-toimitusketjun hallinta, osto sekä varasto. Suurin yksittäinen kustannus on myyntihenkilöstö. Heidän aiheuttamansa kulut liittyvät asiakassuhteiden muodostamiseen, ylläpitoon ja myyntiprosessien hallinnoimiseen. Kiinteistä kuluista suurimman osan muodostaa Ruotsissa sijaitseva toimisto ja varasto. Kiinteitä kuluja on myös minimoitu niin, että myyjät työskentelevät pääasiassa kotitoimistoista käsin.

Mikäli mietitään yritystä kaikkine yksikköineen, iso osa kustannuksista käsittää myös tuotantolaitokset eri maanosissa. Yrityksen strategian mukaan myyntihenkilöstö on suurin voimavara, joten myyjiä on suhteessa suuri määrä moneen muuhun yritykseen verrattuna. Yritys on pyrkinyt alentamaan kustannuksia keskittämällä tuotantoa sinne, missä kysyntä on suurinta sekä muodostamalla keskusvarastoja, joilla katetaan päämarkkina-alueet.

Kustannukset voidaan yleensä jakaa kustannusvetoisiin ja arvovetoisiin. Kaikki haastatellut sanoivat yrityksen toiminnan olevan enemmän arvo- kuin kustannusvetoista. Tuotanto- ja jakelukustannuksia seurataan ja optimoidaan koko ajan, mutta oleellisempaa on pyrkiä markkinoiden laajentamiseen, asiakkaiden palveluun sekä arvon tuottamiseen asiakkaille.

6.1.9 Tulonlähteet

Haastateluilta kysyttiin mitkä ovat tulonlähteet ja mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Käytännössä suurin osa yrityksen tuloista koostuu tuotteiden ja palveluiden myynnistä. Niiden keskinäinen suhde vaihtelee maittain. Norjassa selkeästi suurin tuloerä muodostuu kulutustuotteista, kun taas Ruotsissa ja Tanskassa yli puolet myynnistä tulee palveluista. Suomen kohdalla voidaan odottaa samansuuntaista suhdetta. Palvelut käsittävät pääasiassa kunnossapitoa, mutta myös koulutusta myydään jonkin verran, varsinkin Ruotsissa.

Asiakkaiden tarve on se että heidän ongelmansa ratkaistaan. Siitä he ovat myös valmiita maksamaan. Joidenkin haastatteluiden asiakkaat ovat luottaneet yrityksen teknologiaan jo pitkään, eivätkä edes harkitse muita toimittajia tuleviin projekteihin. Tässä on myös auttanut hyvien henkilökohtaisten suhteiden luominen sekä laajat referenssit muilta vastaavilta teollisuuden aloilta ja toimijoilta. Joissain tapauksissa asiakkaat ovat valmiita maksamaan tunnetusta brändistä ja laadusta.

Hinnoittelu voi perustua kiinteään tai dynaamiseen malliin. Tässä tapauksessa hinnoittelu vastaa enemmän kiinteäpohjaista. Hinnat ovat ennalta tunnettuja ja määriteltävissä. Yleisimmin tuotteissa ja palveluissa käytetään listahintoja, mutta hinta määräytyy myös osittain tuotettavan volyymin mukaan. Joissain tapauksissa hintaa voidaan muokata joihinkin asiakasryhmiin muilla perusteilla, varsinkin jos halutaan voittaa markkinaosuuksia tietyillä markkinoilla. Haastattelussa ei ilmennyt yhtään esimerkkiä, jossa dynaamista hinnoittelua olisi käytetty.

6.2 Business Model Canvas Suomessa

Kuvassa 9 on esitetty haastattelujen perusteella kuvattu liiketoimintamalli, joka pätee muissa Pohjoismaissa. Tulosten analysoinnin, omien johtopäätösten sekä omien kokemusten perusteella myös Suomessa voidaan toimia saman mallin mukaisesti. Joissain osa-alueissa löydettiin pieniä eroja, mutta kokonaisuutena voidaan yleistää ko. mallin toimivuus Suomen markkinoilla.

Avainkumppanit käsittävät pääasiassa asiakkaat, jälleenmyyjät ja yrityksen muut yksiköt, joiden kanssa toimitaan samojen verkostojen kanssa ja samojen kanavien kautta. Avaintehtävinä pidetään hyvää ja jatkuvaa asiakaspalvelua eri muodoissaan sekä uusien ratkaisujen esittelemistä asiakkaille. Myyntiorganisaatio, osto sekä tilaus-toimitustoiminnot muodostavat tärkeimmät resurssit. Asiakassuhteiden luominen ja ylläpito on hyvin samantyyppistä toimintaa kaikissa maissa, jossa korostuu aktiivinen ja jatkuva yhteydenpito asiakkaisiin myyntiprosessien eri vaiheissa mukaan lukien myynnin jälkeinen tuki. Asiakkaille pyritään tuottamaan samaa lisäarvoa niin Pohjoismaissa kuin kaikissa maanosissa, missä yritys toimii. Pääasiakkuustoimialat ovat hyvin pitkälle samat niin Suomessa, Ruotsissa kuin Tanskassa. Kustannusrakenne Suomessa vastaa Tanskaa, jossa toimii pelkästään myyntihenkilöitä. Myynti koostuu pääasiassa samojen tuotteiden ja palveluiden myynnistä kuin Ruotsissa ja Tanskassa. Kaikki nämä kokonaisuudet ja pääperiaatteet vastaavat toimintaa Suomessa samoin kuin muissa Pohjoismaissa.

6.3 Toiminnan kehityskohteet

Yhtenä kysymyksenä haastattelussa oli kuinka nykyistä toimintaa voitaisiin parantaa tai kehittää. Jokainen haastateltava kertoi omien kokemustensa pohjalta mielipiteitä ja ajatuksia, jotka poikkesivat jollain tapaa toisten kommenteista. Myös samoja tai vastaavia kehityskohteita mainittiin. Kuvassa 12 on esitetty kehityskohteet, nykytila ja ehdotetut toimenpiteet.

Kohde	Nykytila	Kehittävää
Markkinointi	Tuotteita ja palveluita esitellään pelkästään kotisivuilla	Mainonnan lisääminen, alan julkaisut, tapahtumat, sosiaalinen media. Esitteiden päivitys. Markkinointiosaamisen ja -resurssien lisääminen.
Tekninen materiaali (manuaalit, ohjeet) asiakkaille	Ruotsinkielistä materiaalia on hyvin	Materiaalin lisääminen ja kääntäminen muille kielille (ainakin englanti).
Myyjien osaaminen	Tekninen osaaminen hyvällä tasolla	Parannettavaa myyntiteknisissä taidoissa, lisäarvon tuottamisessa sekä palveluiden myynnissä.
Asiakastarpeiden tunnistaminen	Jokaisella myyjällä tietty osaamisalue	Asiakkaiden eri tuotantoprosessien ja niissä esiintyvien ongelmien syvällisempi tunnistaminen. Tarvetta laajempialaiselle osaamiselle eri kohteista ja tarpeista.
Toimintatavat	Myynnin toiminta ei tarpeeksi organisoitua ja järjestelmällistä, puuttuu suunnitelmallisuus ja mitattavuus.	Tarvetta "out of the box" ajattelulle, uusille ideoille ja toimintatavoille. Ajatusmaailman ja toimintakulttuurin muutos. Johdon ja myyjien määriteltävä yhdessä. Toiminnan mittarit luotava ja otettava käyttöön.
Tiedonvaihto ja jakaminen	Myynnin yhteinen kokoontuminen kaksi kertaa vuodessa	Tiedonvaihtoa ja jakamista lisäävä Pohjoismaiden sisällä sekä muiden yksiköiden välillä. Myyjien olisi hyvä vierailla muissa maissa nähdäkseen muita kulttuureja, toimintatapoja ja asiakkaita.
Asiakassegmentointi	Nykyinen ryhmittely toimialojen mukaan	Tarve pohtia, kuinka ryhmittelyä voisi muuttaa nykyistä järkevämmäksi. Eräs tapa olisi ryhmitellä kannattavuuden perusteella (nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat).
Strategia	Strategia ei ole selvä tai kaikilla tiedossa	Strategiaa selkeytettävä ja tiedotettava kaikille työntekijöille. Lisäksi huolehdittava että se ymmärretään ja toiminta on sen mukaista.
Asiakastytyvyisyys	Todellinen asiakastytyvyisyys epäselvää	Panostettava asiakastytyvyyden selvittämiseen, mittaamiseen ja seuraamiseen, mittarit luotava.

Kuva 12. Kehityskohteiden nykytila ja toimenpiteet

Kehityskohteita nousi esiin monella osa-alueella. Vaikka johdon osuutta vastuun ottamisessa korostettiin, niin myyjätkin voivat osaltaan vaikuttaa toiminnan kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Parhaaseen lopputulokseen päästäisiin kaikkien osapuolien yhteisellä panostuksella.

Asiakassegmentointi ja sen puuttuminen nousi yhtenä ongelmakohteenä useita kertoja esiin. Ainut ryhmittelyperuste tähän mennessä on ollut jako asiakkaan toimialan mukaan. Yritys toimii ainoastaan B2B bisneksessä. Teoriaosuudessa käytiin läpi muutamia ryhmittelyperusteita, joita voisi tässäkin tapauksessa soveltaa.

Asiakkuuksia voidaan ryhmitellä niiden luonteen perusteella (Mäntyneva 2003, 29-31). Käytännössä yrityksellä on asiakkaita kaikista neljästä kategoriasta: transaktio, sopimus, preferenssi ja kumppanuusasiakkuudet. Pohjoismaissa myynnin arvoltaan mitattuna asiakkaita on eniten sopimus- ja preferenssikategoriasta. Norjassa voidaan todeta lukumäärältään olevan eniten transaktioasiakkaita. Tämä ryhmittelyperuste ei välttämättä sovellu parhaiten yrityksen myynnin lisäämiseen tai toiminnan kehittämiseen.

Yrityksen kannattaisi keskittyä asiakkaiden ryhmittelyyn kannattavuuden perusteella. Eri asiakkaiden kannattavuutta olisi hyvä tarkastella pitkältä aikaväliltä, onko tapahtunut muutoksia suuntaan tai toiseen. Kuvassa 2 on esitetty kuva ryhmittelystä nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella. Pelkästään tällaisella yksinkertaisella tarkastelulla asiakkaat voitaisiin analysoida kannattavuuden näkökulmasta. Asiakkaisiin, jotka eivät tuota missään vaiheessa, ei kannata uhrata resursseja. Jotkut asiakkaat saattavat vaikuttaa hyvinkin potentiaalisilta myynnin arvoltaan, mutta kuinka todennäköistä bisneksen realisoituminen on ja millä aikavälillä, kannattaa arvioida tarkkaan. Kuvan jaottelua kannattaisi käyttää kaikkien asiakkaiden analysointiin ja luoda sen perusteella strategia, mihin myynnin ja markkinoinnin toimintaa ja resursseja voitaisiin paremmin keskittää.

6.4 Liike-elämän erityispiirteitä muissa Pohjoismaissa

Haastattelun tarkoituksena oli kerätä tietoa kulttuurieroista Pohjoismaiden liike-elämän kommunikaatiossa ja päätöksenteossa. Eniten vastauksia ja piirteitä saatiin Ruotsista johtuen suuremmasta haastateltavien määrästä verrattuna Norjaan ja Tanskaan.

6.4.1 Ruotsi

Ruotsalaisille on tärkeää pitää aikatauluista kiinni ja tapaamisiin pitää tulla ajallaan. Esitykset ja esiintyminen tulee olla ammattitaitoisia. Ruotsalaiset arvostavat avointa, suoraa ja rehellistä kanssakäymistä ja keskustelua. Puhuminen on tärkeää ja sitä tehdään paljon ennen päätöksentekoa. Muiden mielipiteitä kuunnellaan ja ne otetaan huomioon päätöksenteossa. Toimintaa kuvaa demokraattisuus. Päätöksiä ei tehdä nopeasti ja päätöksentekoprosessi on hitaampaa muihin Pohjoismaihin verrattuna. Ruotsalaiset ovat hyviä kuuntelijoita ja antavat palautetta.

Yleisesti bisneksen teko ei ole kovin muodollista. Asiakkaita pitää lähestyä pehmeästi ja prosessissa on hyvä edetä askel kerrallaan. Asiakkaiden pitää tuntea itsenä viihtyisiltä, eikä heitä kannata lähestyä liian aggressiivisesti. Hyvät suhteet asiakkaisiin koetaan tärkeinä, ainakin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Toimittajan on osoitettava, että on luotettava ja ammattitaitoinen partneri yritykselle. Hinta ei välttämättä ole tärkein kriteeri kaupanteossa vaan toimittajan avoin, luotettava ja ammattitaitoinen toiminta koetaan tärkeämpänä. Itseä on hämmästyttänyt se kuinka yrityksen hintatasoa ja referenssikohteita ei kysytä heti ensimmäisellä kohtaamisella niin kuin usein Suomessa on tapana.

6.4.2 Norja

Norjalaiset suosivat norjalaisia ja paikallisia toimijoita. He arvostavat tunnettuja tuotteita ja brändejä. Tuotteiden pitää olla laadukkaita ja korkealuokkaisia, myös imagoa arvostetaan. Hintaa ei kannata tuoda ensimmäisenä esille, vaan asiakas täytyy vakuuttaa, miksi hänen pitäisi ostaa juuri kyseinen tuote tai palvelu.

Norjalainen liiketoimintakulttuuri on myös hyvin demokraattista. Runsasta keskustelua asian ympärillä arvostetaan ruotsalaisten tapaan. Kommunikaatio on suoraa ja

avointa. Mielipiteitä kuullaan eri tasoilta ja niitä saa esittää vapaasti. Päätöksentekoon vaaditaan selkeä kokonaiskuva ja tarkat taustatiedot. Kun päätös on tehty, sitä ei haluta helpolla muuttaa. Asioiden esittelemisessä on syytä esittää tietoja ja yksityiskohtia. Ruotsalaisten tapaan norjalaiset kuuntelevat hyvin, mutta tuovat voimakkaammin mielipiteitään esille. Henkilökohtaista lähestymistapaa ja huumoria osataan myös arvostaa. Ruotsiin verrattuna liiketoiminnan aloittaminen voi olla hankalampaa norjalaisten yritysten kanssa.

6.4.3 Tanska

Tanska on pieni maa ja kulttuuria ja ihmisiä voidaan pitää enemmän eurooppalaisina kuin muissa Pohjoismaissa. Yrityselämässä ihmiset tuntevat helposti kaikki oman alan toimijat. Kilpailijoiden kanssa saatetaan tehdä yhteistyötä ja luoda partnerisuhteita. Asiakkaat ostavat tuotteet mieluummin suoraan valmistajilta kuin jälleenmyyjiltä. Toimittajat pitää kuitenkin tuntea hyvin ja niiden pitää läpäistä tietty valintaprosessi. Maassa vallitsee hyvin hintatietoinen kulttuuri, joten hintatason täytyy olla kohdallaan, mikäli haluaa voittaa markkinaosuuksia.

Yrityselämässä arvostetaan tasa-arvoista toimintaa ja työntekijöitä kaikilla tasoilla pyritään kunnioittamaan. Päätöksenteko on huomattavasti suoraviivaisempaa ja nopeampaa kuin Ruotsissa tai Norjassa. Tanskalaisia voi kuvata prosesseissaan dynaamisiksi ja nopeasti päätöksiä tekeviksi. Muutoksia ei pelätä ja niitä tehdään tarvittaessa lyhyelläkin varoitusajalla.

Tanskalaiset ovat kärsivällisiä ja joustavia neuvottelijoita. Hyväntuulinen ja hienovarainen ilmapiiri on tärkeää neuvotteluissa ja negatiivista lähestymistapaa pyritään välttämään. Keskusteluja käydään niin kauan kunnes päädytään onnistuneeseen tai tyydyttävään lopputulokseen. Kuuntelukulttuuri on aktiivista ja palautetta annetaan runsaasti. Huumoria arvostetaan, kunhan sitä ei sisällytä liikaa ja se pysyy asiaan soveltuvana.

Yhteenvetona voidaan todeta haastattelujen kommenttien vastaavan hyvin teoriaosuudessa olevaa kuvausta Pohjoismaiden liike-elämän erityispiirteistä. Lähimpänä suomalaista kulttuuria vastaa Ruotsi ja kauimpana Tanska. Erot maiden välillä ovat

kuitenkin suhteellisen pieniä, joten voidaan todeta ominaispiirteiden vastaavan hyvin toisiaan kaikissa Pohjoismaissa.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Työn tarkoituksena oli kerätä tietoa asiakkuudenhallinnasta muista Pohjoismaista, joissa toimii kokenutta myyntihenkilöstöä. Heitä haastatteleamalla saatiin kokemusperäistä tietoa eri maissa toimivista asiakkaista, käytännöistä ja kulttuurieroista. Aihe oli itselle ajankohtainen ja tärkeä, koska vastaan yrityksen Suomen markkinoista. Olennaisena osana työtä olikin ottaa oppia kollegoilta ja hyödyntää heidän tietämystään ja kokemustaan omilta markkina-alueiltaan.

Työn tavoitteena oli luoda haastattelujen perusteella liiketoimintamalli muissa Pohjoismaissa olevista käytännöistä. Työkaluna käytettiin Osterwalderin ja Pigneurin kehittämää Business Model Canvas:ia, joka perustuu yhdeksään kokonaisuuteen. BMC todettiin erittäin käytännölliseksi ja toimivaksi malliksi, jolla pystyy helposti hahmottamaan yrityksen liiketoiminnan tarpeet ja reunaehdot. Pohjoismaiden mallin perusteella haluttiin tutkia voidaanko mallia sellaisenaan hyödyntää Suomessa.

Näiden lisäksi tavoitteena oli tutkia liike-elämän erityispiirteitä Pohjoismaiden välillä. Tässä keskityttiin pääasiassa kommunikaatioon ja päätöksentekoon. Pohjana käytin aiheesta kirjoitettua teoriaa kirjallisuudesta ja internetistä.

Opinnäytetyön tuloksena sain henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa hyödyllistä tietoa asiakkuudenhallinnasta sekä liike-elämän erityispiirteistä muista Pohjoismaista. Haastatteluissa kerätyn tiedon pohjalta luotiin liiketoimintamalli (Business Model Canvas), jonka avulla voidaan kuvata, kuinka määritellään, luodaan ja toimitetaan asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Johtopäätöksenä todettiin mallin soveltuvan sellaisenaan myös Suomeen. Haastattelujen perusteella saatiin myös selville kehityskohteita myynnin ja myynnin johtamisen toiminnoissa. Niistä kartoitettiin nykytila ja tehtiin ehdotus korjaavista jatkotoimenpiteistä.

Kommunikaatio- ja päätöksentekokulttuuri on hyvin samankaltaista Pohjoismaissa, mutta pieniä eroja löydettiin maiden välillä. Koin saavani paljon arvokasta tietoa, jota voi soveltaa asiakaskohtaamisissa ja neuvotteluissa myös Suomessa.

Kaiken kaikkiaan opin paljon työtä tehdessä ja samalla oma ajattelumaailma laajeni antaen lisäarvoa omalle toiminnalle. Mielestäni saavutin asetetut tavoitteet sillä tarkkuudella ja laajuudella mitä etukäteen ajattelin.

Haastateltavien henkilöiden lukumäärä oli pieni, mutta se kattaa nykyisen organisaation tarpeeksi hyvin, eikä välttämättä isommalta joukolta olisi saatu suurempaa lisäarvoa tuloksille. Haastattelujen organisointi asetti tiettyjä haasteita, varsinkin tiukkojen aikataulujen puitteissa. Kysymykset olivat tarpeeksi kattavia, mutta haastatteluihin valmistautumiseen olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa. Työn toteutuksen venyessä haastatteluista tullessiin lisäkysymyksiin oli hankala enää palata jälkeenkäin.

Tulosten luotettavuuden arviointi tuntui haasteelliselta, koska haastatelluilla ei voi kielimuurin takia luetuttaa aineistoa ja näin vahvistaa tulosten aitoutta. Haastattelujen tulokset löytyvät kuitenkin dokumentoituna ja teoriaosuudessa käytetty teksti on jäljitettävissä lähteistä, joten tulosten luotettavuus koettiin olevan riittävällä tasolla.

Käsitellyt aiheet ovat hyvin laajoja, joten asioiden käsittely jäi tietyiltä osin hieman pintapuoliseksi. Työn aiheen rajausta olikin alussa tuskallista, jotta pysyttäisiin järkevässä kokonaisuudessa eikä työstä tulisi liian iso. Kustakin aihekokonaisuudesta voisi tehdä syvällisemmän ja tarkemman tutkimuksen. Jatkotoimenpiteitä työhön voisi olla keskittyminen toiminnan kehityskohteisiin (luku 5.3) ja luominen niille kehitysuunnitelman, esimerkiksi Mäntynevan viisivaiheisen mallin mukaisesti (luku 3.5). Vaihtoehtoisesti myynnin ydinprosesseista voisi tehdä SWOT analyysin ja sen perusteella jatkotoimenpide-suunnitelman toiminnan kehittämiseksi.

Työn tuloksista voidaan todeta olevan hyötyä työnantajalle, koska niiden perusteella voitaisiin kehittää yrityksen toimintaa kannattavammaksi panostamalla enemmän asiakkuuksien ryhmittelyyn sekä keskittymällä löydettyihin kehityskohteisiin myynnin toiminnoissa. Niihin puuttumalla saataisiin resursseja jaettua järkevämmiin ja myyjien toimintaa tehostettua ja osaamista kehitettyä. Näiden vaikutuksesta saataisiin parannettua asiakaspalvelua ja luotua enemmän arvoa asiakkaille. Yhteenvedona työn tuloksilla koetaan olevan positiivista merkitystä yrityksen toiminnalle ja sitä kautta myös asiakkaille.

Lähteet

- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hollensen, S. 2010. Marketing management, A Relation Approach. Pearson Education Limited.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keskisuomalainen, 20-21. 3.11.2016. Anne Korkiakosken haastattelu. Viitattu 15.10.2017.
- Keskuskaupakamari. Kasvua pohjoisesta. 2016. Viitattu 13.10.2017.
<https://kauppakamari.fi/kansainvaliset-asiat/artikkelit/kasvua-pohjoisesta/>
- Lewis, R. 1999. Cross cultural communication. A Visual Approach. Transcreen Publications.
- Leppänen, O. 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin! Helsinki. Tammi.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki. WSOY.
- O'Brien, G., Jolly, A. 1998. Kogan Page. Exporting to Scandinavia including Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. New Jersey. John Wiley & Sons.
- Passport to Trade 2.0 a Bridge to Success. 2014. Viitattu 12.10.2017.
<http://businessculture.org/>
- Taloussanommat. Norjalaisten bisneskulttuuri on demokraattista. 2004. Viitattu 17.10.2017. <https://www.is.fi/taloussanommat/art-2000001413154.html>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1) Key Partners (partners & networks)

- a. Who are our key partners?
- b. Who are our key suppliers?
- c. What kind of networks do we have?

2) Key Activities

- a. What activities are needed to get new business/customers and maintain current business/customers?
- b. What key activities do our customers require?

3) Key Resources

- a. What resources are needed to get new business/customers and maintain current business/customers?
- b. What key resources do our customers require?

4) Value propositions (value for customer, customer benefit, customer need)

- a. What value do we deliver to customers?
- b. How do we recognize customer needs?
- c. Which customer needs are we satisfying?
- d. Which one of our customer's problems are we helping to solve?
- e. What bundles of products and services are we offering to each customer segment?

5) Customer Relationships

- a. What type of relationship do customers expect us to establish?
- b. How do we create and maintain customer relationships?

6) Channels (sales & distribution)

- a. Through which channels are customer segments being reached?
- b. Is there something to improve/develop?
- c. Channel phases:
 - i. Awareness: How do we raise awareness about our company's products and services?
 - ii. Evaluation: How do we help customers evaluate our company's products and services?
 - iii. Purchase: How do we allow customers to purchase specific products and services?
 - iv. After sales: How do we provide post-purchase customer support?

7) Customer segments (customer target groups)

- a. For whom are we creating value?
- b. Who are our most important customers?
- c. What kind of customers do we want to have?
- d. Have we made any customer segmentation?

8) Cost Structure

- a. What are the most important costs inherent in our business model?
- b. Which key resources are most expensive?
- c. Which key activities are most expensive?
- d. Is our business Cost Driven (low cost structure, maximum automation, optimized outsourcing) or Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)?

9) Revenue Streams (source of income)

- a. What type of sources of income we have?
- b. For what value are customers really willing to pay?
- c. For what do they currently pay?
- d. How are they currently paying?

10) What would you improve in our customer management and sales operations?**11) What kind of business culture there is in your country? Special features?**